



Rautio Laura

Kasvun paikkana Nokia

– Kohti Peter Sengen oppivan organisaation kasvatustieteellisempää perspektiiviä

Pro Gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustieteen laaja-alainen maisteriohjelma: Pedagogiset instituutiot ja asiantuntijuus

2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvun paikkana Nokia – Kohti Peter Sengen oppivan organisaation kasvatustieteellisempää perspektiiviä (Laura Rautio)

Pro Gradu -tutkielma, 129 sivua, 4 liitesivua

Lokakuu 2020

Opinnäytetyöni tarkastelee johtajuutta Peter Sengen oppivan organisaation teorian näkökulmasta sekä teorian ytimen muodostavia disiplineja johtamisen työvälineinä. Tutkimusstrategia perustuu intensiivisen ja välineellisen tapaustutkimuksen toteuttamiseen: tavoitteenani on tutkia, miten Nokia oy:n toimitusjohtajana, pääjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana toimineen Jorma Ollilan kuvausta Nokian organisatorisesta oppimisesta ja sen johtamisesta voidaan rekonstruoida Sengen teorian kautta.

Teoreettisessa viitekehyksessä esittelen oppivan organisaation pääpiirteitä ja sen johtajuudesta käytyä kansainvälistä tutkimuskeskustelua. Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutan narratiivisen tutkimusotteen keinoin. Käytän aineistona Ollilan muistelmateoksen, *Mahdoton menestys – Kasvun paikkana Nokia* (2013), pohjalta muodostettua kertomusta, jonka olen narratiivisen sisällönanalyysin avulla järjestellyt eheäksi rekonstruktioksi siitä, miten Nokian organisatorista oppimista johdettiin ”sengelaistain” vuosina 1992-2006. Tulosten perusteella Ollilan kertomus tukee aikaisempaa tutkimusnäyttöä, jonka mukaan oppiminen on merkittävässä asemassa organisaation toiminnan kehittämisessä, ja johtajalla on keskeinen rooli oppimista mahdollistavana sosiaalisena vaikuttajana. Lisäksi disipliinien yksityiskohtainen tarkastelu Nokia-casen kontekstissa konkretisoi niiden tarjoamia menetelmiä ja keinoja johtamisen työvälineinä. Tulosten pohjalta muodostamani johtopäätökset ovat: 1. Oppivan organisaation teoria ei juurikaan pidä sisällään kasvatusteoreettisia näkemyksiä, vaikka oppimisen käsite nouseekin teorian keskiöön. 2. Sengen teoriaan suhteutettuna oppivaksi organisaatioksi kehittyminen tapahtuu käytännössä hitaasti ja epäsuorasti. 3. Liiketoimintaympäristö ja sen muutokset vaikuttavat merkittävästi organisaation oppimiseen ja sen johtamiseen. 4. Oppivan organisaation johtamisessa on havaittavissa ristiriitaa disipliinien sisältämien eettisten periaatteiden ja taloudellisten hyötmispyrkimysten välillä.

Lopuksi pohdin opinnäyteprosessin aikana syntyneitä ajatuksia Sengen teoriaan kohdistuvista kehitysideoista. Perustelen erityisesti, miksi oppivan organisaation teoreettisiin haasteisiin vastaaminen edellyttäisi vahvempaa kasvatustieteellistä tutkimusperspektiiviä.

Avainsanat: Oppiva organisaatio, kasvatustiede, johtajuus, narratiivisuus, Nokia-case

Sisältö

1. Johdanto.....	4
2. Peter Sengen oppiva organisaatio.....	9
2.1 Uudistunut käsitys johtajuudesta	14
2.2 Oppimisen johtaminen.....	19
2.3 Viisi disipliiniä johtajan työkaluina	26
2.3.1 <i>Systeemiajattelu</i>	29
2.3.2 <i>Henkilökohtainen mestaruus</i>	31
2.3.3 <i>Mielenmallit</i>	34
2.3.4 <i>Jaettu visio</i>	36
2.3.5 <i>Tiimioppiminen</i>	38
3. Laadullinen organisaatiotutkimus.....	41
3.1 Nokia-case	42
3.2 Narratiivit Nokian todellisuuden tulkintoina	46
3.3 Narratiivinen sisällönanalyysi.....	51
4. Kasvun paikkana Nokia	60
4.1 Jorma Ollilan kertomus.....	60
4.1.1 <i>Nokian historiallinen tausta</i>	61
4.1.2 <i>Nokian elvyttäminen 1992–1993</i>	63
4.1.3 <i>Nokian maailmanvalloitus 1994–2000</i>	64
4.1.4 <i>Nokian selviytyminen 2001–2006</i>	65
4.2 Näin Nokian oppimista johdettiin – ”Johtajien ja muiden esimiesten piti toimia ensi sijassa valmentajina, jotka nostavat esiin työntekijöistä näiden ydinosaamisen”	68
4.3 Nokian oppiminen viiden disipliinin näkökulmasta	74
4.3.1 <i>Systeemiajattelu – ”Tiesimme, mitä maailmassa tapahtui”</i>	75
4.3.2 <i>Henkilökohtainen mestaruus – ”Yhtiö halusi tukea työntekijöitään kasvamaan tehtävissään”</i>	79
4.3.3 <i>Mielenmallit – ”Nokian ajattelussa se merkitsi yksinkertaisesti vallankumousta”</i>	83
4.3.4 <i>Jaettu visio – ”Minulla ja muutamalla muulla kolme-nelikymppisellä Nokian johtajalla oli haave”</i>	86
4.3.5 <i>Tiimioppiminen – ”Media alkoi kutsua myös Nokian viisikkoa nimellä ’Dream Team’</i> ”	90
4.4 Johtopäätökset.....	93
5. Teoreettisia kehitysideoita.....	98
5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	98
5.2 Kohti kasvatustieteellisempää perspektiiviä	104
6. Lähteet	111
Liite 1	130

1. Johdanto

Johtajuustieteen historian aikana teoreettiset painopisteet ovat siirtyneet Frederik Taylorin ja Henry Fordin mekanistisista lähestymistavoista kohti organisaation ja sen henkilöstön toimintakyvykkyyden kehittämisen korostamista (Sarala & Sarala, 2003, s. 16–43). Yritysten toiminnan on ymmärretty olevan siellä työskentelevien ihmisten varassa; henkilöstö määrittää, miten, millaisena ja kuinka nopeasti organisaation tavoitteet tulevat toteutumaan sen ympäristön tarjoamissa puitteissa (Viitala, 2013, s. 8). Nykyaajan yritykset elävät jatkuvasti muuttuvassa globaalissa liiketoimintaympäristössä, minkä vuoksi niissä työskentelevän henkilöstön aktiivisesta kehittämisestä ja uuden oppimisesta on tullut elinehto yrityksen suorituskyvyn säilyttämiseksi (esim. Bhaskar & Mishra, 2017, s. 593; Farrukh & Waheed, 2015; Swansson & Holton, 2009; Turner & Baker, 2018, s. 488–489). Tähän ajatukseen perustuu Peter Sengen oppivan organisaation teoria, joka on saavuttanut vaikuttavan ja arvostetun aseman johtajuustieteellisissä keskusteluissa (Santa, 2015, s. 246; Sarala & Sarala, 2003, s. 60; Wen, 2014, s. 289–291).

Vuonna 1990 julkaistussa esikoisteoksessaan, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Senge (2006, s. 3–4; Senge & Crainer, 2008, s. 51) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jonka jäsenet laajentavat jatkuvasti kykyään luoda haluamiaan tuloksia, jossa kehitetään uusia ja laajoja ajattelutapoja, sekä jossa kollektiivinen pyrkimys vapautuu ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Toisin sanoen oppiva organisaatio laajentaa jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Sengen (2006, s. 5) mukaan tällainen organisaatiotoiminta tulee elintärkeäksi ja suorastaan välttämättömäksi kompleksisessa ja dynamisessa liike-elämässä, jonka toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. Lisäksi organisaatioiden oppimista voidaan pitää ratkaisuna moniin globaalin markkinatalouden haasteisiin; esimerkiksi yhä useampien organisaatioiden tulisi oppia ymmärtämään ja sitoutumaan entistä vahvemmin ekologisten ja sosiaalisten ongelmien korjaamiseen (Senge & Carstedt, 2001).

Oppivan organisaation teoria teki läpimurron johtajuustieteellisessä keskustelussa. Sengen ja lanjäljissä useat teoreetikot innostuivat kirjoittamaan lukuisia organisaation oppimista tarkastelevia kirjoja, tutkimuksia ja artikkeleita. Myös monien yritysten johtajat pyrkivät siirtämään Sengen ajatuksia käytäntöön uskoen, että sen opit tarjoavat ”maagisen” reseptin tai kaavan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. 2000-luvun alussa oppiviin organisaatioihin kohdittunut kiinnostus alkoi kuitenkin vähitellen hiipua. (Rebelo & Gomes, 2008, s. 294). Samaan

aikaan akateemisissa keskusteluissa alkoi syntyä kritiikkiä teorian käsitteellisistä epäselvyyksistä sekä empiiristen tutkimusasetelmien vähyydestä (esim. Field, 2020; Santa, 2015), joiden ratkaisemattomuus on 2010-luvulla herättänyt tutkijoiden keskuudessa epäilyksen: onko oppivan organisaation teoria enää elinvoimainen (Pedler & Burgoyne, 2017)? On jopa esitetty (esim. Slobodan, 2018), että oppivat organisaatio olivat vain reilun vuosikymmenen kestänyt trendikäs muoti-ilmiö, ja siksi siitä tulisi luopua akateemisesti kokonaan.

Vaikka 1990-luvun ”glamour” on kadonnut teorian ympäriltä, on oppivan organisaation käsite vakiintunut avaintermi useissa tieteellisissä julkaisuissa (Rebelo & Gomes, 2008, s. 295). Myös minä olen havainnut käsitteen toistuvasti maisteriopintojeni aikana, esimerkiksi pedagogisia instituutioita, henkilöstöresurssien johtamista tai organisaatiopsykologiaa käsittelevissä kurssikirjoissa ja luentokalvoissa. Kasvatustieteen opiskelijana teorian sanoma puhuttelee minua. Samastun erityisesti sen ytimessä olevaan filosofiaan (ks. Senge, 2006; Wen, 2014, s. 291), jonka pyrkimyksenä on vaalia ihmisluonteen parhaita puolia raadollisen liike-elämän muutospyörteissä; kykyä ideoida ja luoda uutta, unelmoida, yrittää, sitoutua ja luottaa omaan onnistumiseen. Tämä on yksi pääsyy siihen, miksi päädyin tarkastelemaan oppivan organisaation teoriaa pro gradu -tutkielmassani.

Toisaalta tutkimuskohteeni on herättänyt kanssaopiskelijoideni keskuudessa hämmentyneitä kysymyksiä: Miksi tutkin kasvatustieteen pääaineopiskelijana liike-elämässä toimivien yritysten oppimista? Eikö olisi järkevämpää tutkia kouluinstituutioita? Ihmettelyistä huolimatta tutkimuskohteeni on kasvatustieteellisesti revelantti: Siljanderin (2014) mukaan kasvatustiede on tieteenala, joka tutkii ihmisen elämänkaaren kaikissa osa-alueissa tapahtuvaa kasvua, kehitystä ja oppimista. Näin ollen sen viitekehys kattaa myös erilaisten instituutioiden ja järjestelmien tarkastelun. Varsinkin viime vuosikymmenien aikana kasvatustieteen tutkimuskenttä on kehittynyt yhä laajemmaksi ja moniulotteisemmaksi, koska teoreetikot ovat kyseenalaistaneet perinteisiä käsityksiä esimerkiksi siitä, kuka voi oppia ja miten.

Myös Senge vastaa näihin ihmettelyihin osuvasti Reesen (2020b; ks. myös Kupias & Peltola, 2019, s. 5, 10–11) kirjoittamassa haastatteluartikkelissa: Useimpien ihmisten arkiajattelussa mielikuvat oppimisesta linkittyvät vahvasti koulumuistoihin. Todellisuudessa oppiminen on kuitenkin universaalisti ihmisluonteelle tyypillistä toimintaa, jota tapahtuu lähes huomaamatta-kin kaikkialla siellä, missä ihmiset elävät. Siksi ihmisten tulisi oivaltaa, että vain marginaalinen osa oppimisesta sijoittuu koulujen luokkahuoneisiin. Samoin Stiglitzin ja Greenwaldin (2014, s. 1–6, 47–48; myös Syväjärvi & Vakkala, 2018) mukaan tiedeyhteisössä on jo kauan sitten

tunnustettu se tosiasia, että ihmiskunnan parantunut elintaso selittyy eritoten kyvyllä oppia tekemään asiat paremmin kuin aikaisemmin. Oppimisen merkitys on siis oivallettu myös perinteisten kasvatustieteiden ulkopuolella. Esimerkiksi liike-elämän kehityksen keskeisenä painopisteenä on pyritty lisäämään oppimisen kannustimia, jolloin oppimisella tavoitellaan erityisesti tuottavuuden lisääntymistä palveluiden laatua ja määrää vähentämättä. Sen seurauksena syntyneen tulokasvun uskotaan kohottavan ratkaisevasti myös ihmisten elämänlaatua ja hyvinvointia.

Lisäksi oppiviin organisaatioihin liittyvä tieteellinen keskustelu (ks. Santa, 2015, s. 245–246; Senge, 2006; Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 48; Örtenblad, 2001; 2018) osoittaa, että Sengen teoria voisi hyötyä kasvatustieteellisemmästä tutkimusperspektiivistä; Teorian pyrkimyksenä on esittää ideaalikuvaus organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta, mutta epäselväksi jää, kuinka tällainen organisaatiomuoto käytännössä luodaan ja miten oppiminen todellisuudessa tapahtuu. Ratkaisuja etsiessään johtajuustieteelliset teoreetikot ovat osoittaneet suurta kiinnostusta kasvatustieteellisiin käsitteisiin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Jotkut teoreetikoista (esim. Field, 2020, s. 215–217; Rupčić, 2019, s. 20–21) ovat myös huomauttaneet, että oppivien organisaatioiden kokonaisvaltaisen luonteen ymmärtäminen edellyttäisi teorian tarkastelua poikkitieteellisemmistä näkökulmista. Tällä hetkellä kuitenkin suurin osa saatavilla olevasta lähdekirjallisuudesta lähestyy oppivia organisaatioita ennen kaikkea johtajuus- ja talousteoreettisten kysymysten kautta. Näiden vastapainoksi ja keskustelun rikastuttamiseksi pyrin omassa opinnäytteessäni haastamaan ja kehittämään Sengen teoriaa kasvatustieteellisemmästä perspektiivistä.

Lisäksi tutkimusaiheeni on ajankohtainen, sillä opinnäytteeni valmistuessa Sengen esikoisteoksen julkaisemisesta ja näin myös oppivan organisaation teorian syntymisestä on kulunut tasan kolmekymmentä vuotta. Juhlavuosi tarjoaa osuvan tilaisuuden arvioida teorian tarjoamaa perintöä sekä pohtia sen tulevaisuuden kehityssuuntia ja mahdollisuuksia (Hansen, Jensen & Nguyen, 2020, s. 66; Reese, 2020a, s. 75).

Opinnäytetyössäni syvennyn siihen, miten oppivaa organisaatiota tulisi johtaa Sengen teorian näkökulmasta. Tavoitteenani on selvittää, millaisten johtajuuskäsitysten pohjalta organisaation oppimista johdetaan, sekä mitä johtamistyössä hyödynnettäviä keinoja ja välineitä teorian ytimen muodostavat viisi disipliiniä tarjoavat. Tutkimusstrategiani perustuu välineellisen ja intensiivisen tapaustutkimuksen toteuttamiseen. Muodostan empiirisen aineiston Nokia-casesta eli Nokia oyj:n entisen toimitusjohtajan, pääjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan

muistelmateoksen pohjalta. Pyrin narratiivisen sisällönanalyysin keinoin kokoamaan eheän rekonstruktion siitä, miten Nokian oppimista johdettiin ”sengelaistain”. Vaikka Ollilan kertomus itsessään ei sisältänyt eksplisiittisiä eli suoria viittauksia Sengen teoriaan, tutkimustulosteni perusteella hänellä ja Sengellä on paljon yhteneväisiä ajatuksia organisaation oppimisesta ja sen johtamisesta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä Peter Sengen teorian mukaisia johtajuuskäsityksiä Jorma Ollilan kertomuksessa ilmenee?
2. Millaisina organisaation johtamisen työvälineinä viittä disipliiniä voidaan rekonstruoida Jorma Ollilan kertomuksen kautta?

Ollilan kertomus päätyi tutkimukseni aineistoksi, koska siinä hän kuvailee vuosiaan Nokia oy:n ylimpänä johtajana yhtiön yritystarinan tunnetuimpana ajanjaksona 1990- ja 2000-luvuilla, jolloin Nokian muun muassa kasvoi ennätyksellisesti maailman suurimmaksi matkapuhelinvalmistajaksi (Ollila & Saukkomaa, 2013). Nokian yrityshistoriaa tutkineen Martti Häikiön (2009, s. 5) mukaan yhtiöllä on merkittävä ja täysin ainutlaatuinen asema suomalaisessa yrityshistoriassa: *”Nykyinen Nokia on kehittynyt kolmannen teollisen vallankumouksen – informaatioteknologian, digitaalisuuden – ytimessä. Yhtiö kasvoi maailmanherruuteen uuden teknologian läpimurron aallonharjalla.”*

Koen tärkeäksi huomauttaa, että ennen opinnäytetyön tekemistä minulla ei ole ollut henkilökohtaista suhdetta Nokiaan tai näkemystä sen liiketoiminnasta. Olen syntynyt vuonna 1995 juuri niihin aikoihin, kun Nokia kasvoi äkillisesti globaaliksi tietoliikenneyhtiöksi (ks. Ollila & Saukkomaa, 2013, s. 282–285). Lienee siis selvää, että en ollut tuolloin kiinnostunut – tai ylipäätänsä vielä edes kykeneväinen – seuraamaan Nokian ennenkuulumatonta kasvutarinaa. Ensimmäinen varsinainen muistoni Nokiasta taitaa olla noin seitsemänvuotiaana, kun lukemaan opittuani sain syntymäpäivälahjaksi ensimmäisen kännykkäni ja ihmettelin, miksi sillä on sama nimi kuin eteisessä olevilla kumisaappailla.

Seuraava muistoni Nokiasta sijoittuu noin kymmenen vuotta eteenpäin, vuoteen 2013, jolloin lukion yhteiskuntaopin opettaja neuvoi valmistautumaan ylioppilaskokeisiin seuraamalla ajankohtaisia uutismedioita. Niinpä selasin Ilta-Sanomien ja Yle Uutisten verkkosivuja, joista luin toistuvia otsikoita siitä, kuinka Nokia myy matkapuhelinliiketoimintansa Microsoftille. Vakavilmeiset puvuntakkeihin pukeutuneet taloustieteilijät ja liikemiehet kommentoivat tilannetta

runsain sanakääntein sekä esittelivät vaikeaselkoisia tilastokäyriä. Muistan ajatelleeni turhautuneena: ”*En ymmärrä noista mitään! Toivottavasti ylioppilaskokeissa kysytään ihan muista aihealueista...*” Liike-elämään liittyvät asiat olivat mielestäni liian monimutkaisia, jopa pelottaviakin. Ehkä siksi ne myös jollain varovaisella tavalla kiinnostivat minua.

Yliopisto-opintojeni aikana olen vähitellen lähestynyt liike-elämän ilmiöitä ensin sosiologian, sitten aikuiskasvatustieteen, psykologian sekä organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamisen sivuaineiden kautta. On ollut ilo huomata oma oppimiseni ja ymmärtää se, kuinka monet etäiseltä tuntuvat abstraktit ilmiöt konkretisoituvatkin jokapäiväisissä arkikokemuksissani. Se on antanut minulle rohkeutta itsenäiseen ajatteluun. Rohkeutta tarttua oppivan organisaation teoriaan opinnäytteeni tutkimuskohteena. Sekä rohkeutta tarkastella kriittisesti Sengen (2006; myös Kofman & Senge, 1993, s. 16) tavoin liike-elämän ”kovia” arvoja ja normeja korostamalla ihmisläheisten rakkauden, uteliaisuuden, nöyryyden ja myötätunnon tärkeyttä.

Opinnäytetyöni tekeminen on ollut lähes kaksi vuotta kestänyt oppimisprosessi, joka on sisältänyt niin tiedonjanoa, oivalluksia, luovaa ongelmanratkaisua, kuin myös ajatusten harhailua, hukkatyötä ja turhautumisen tunnetta. Lopputuloksena on syntynyt tämä tutkielma eli henkilökohtainen konstruktionni oppivasta organisaatiosta. Opinnäytteen prosessimaisesta luonteesta huolimatta olen pyrkinyt jäsentämään tutkimusraporttini selkeäksi ja johdonmukaisesti eteneväksi kokonaisuudeksi (Kiviniemi, 2015, s. 80, 85–86). Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta:

Ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa, taustoitan ja perustelen tieteenalani näkökulmasta opinnäytteeni tutkimuskohteena olevaa oppivan organisaation teoriaa. Toisessa pääluvussa esittelen Sengen oppivan organisaation teoreettiset pääpiirteet, tarkastelen teorian tutkimushistorian olennaisempia näkökulmia ja niistä käytyä tieteellistä keskustelua sekä määrittelen tässä tutkimuksessa sovellettavat käsitteet. Kolmannessa pääluvussa linjaan tutkimukseni strategisia ja metodologisia lähestymistapoja, esittelen Ollilan kertomuksesta muodostuvaa tutkimusaineistoa sekä käsittelen sitä narratiivisen sisällönanalyysin keinoin. Neljännessä pääluvussa nostan esiin tutkimusaiheeni kannalta keskeisiä havaintoja ja vertaan niitä rakentamaani teoreettiseen viitekehykseen. Pyrkimyksenäni on tuottaa ehjä kerronnallinen kokonaisuus, joka tarjoaa yksityiskohtaista ja ainutlaatuista empiiristä tietoa oppivan organisaation teorian kehittämiseksi. Tuloksia tulkitsemalla muodostan myös johtopäätöksiä, jotka vastaavat suoraan esittämiini tutkimuskysymyksiin. Viidennessä pääluvussa arvioin tutkielmani luotettavuuteen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä sekä esittelen opinnäyteprosessini aikana syntyneitä ajatuksia Sengen teoriaan kohdistuvista kehitysideoista.

2. Peter Sengen oppiva organisaatio

Peter Senge tunnetaan organisaation oppimisen guruna ja oppi-isänä. Hän on luonut teorian *oppivasta organisaatiosta* (engl. Learning Organization) teoksessaan *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (1990) (Jackson, 2000, s. 204; Jackson, 2001, luku 6). Tyypillisen organisaatiomallin tavoin Sengen teoria on kuvaus ihmisten muodostamasta yhteistoimintajärjestelmästä, jolle asetettuja tiettyjä tavoitteita pyritään toteuttamaan erilaisia voimavaroja kokoamalla ja yhdistelemällä (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008, 10–17; Jones, 2013, s. 23–24, 30–31; Harisalo, 2009, s. 31, 34–35; Sarala & Sarala, 2003, s. 12–13). Se tarjoaa ideaalin mallin innovatiivisesta ja älykkästä organisaatiosta. Teorian tavoitteena on auttaa organisaatioita sopeutumaan monimutkaiseen toimintaympäristöönsä ja ylläpitämään kestävää kehittymisen kapasiteettia. Lisäksi oppiva organisaatio voidaan mieltää organisaatiokulttuurina, jonka tavoitteena on parantaa organisaation oppimis-, toiminta- ja innovaatiokykyä, hyvinvointia ja kestävyyttä. (Santa, 2015, s. 246; Sarala & Sarala, 2003, s. 60; Wen, 2014, s. 289–291.)

Senge ei kuitenkaan ollut ensimmäinen teoreetikko, joka käyttää kirjoituksissaan oppivan organisaation käsitettä (esim. Gronhaug & Stone, 2012, 262; Jackson, 2000, s. 194; Pedler & Byrgoyne, 2017, 119–120; Weldy & Gillis, 2010, s. 456; Örtenblad, 2018, s. 151); esimerkiksi vuonna 1978 julkaistiin Argyrisin ja Schönin kirja *Organisational Learning: Theory of Action Perspective* (Rebelo & Gomes, 2008, s. 294). Käsite tuli kuitenkin yleisesti tunnetuksi vasta 1990-luvulla Sengen teorian kautta, ja juuri hänen teoriansa sanoma on saanut osakseen suurta suosiota. Senge puhuu globalisaation ilmiöistä, joiden seurauksena organisaatioiden kilpailukykyä määrittää merkittävästi niiden kyky ja nopeus oppia ja reagoida muutoksiin kilpailijoita nopeammin. Lisäksi Senge korostaa monia työelämässä arvostettuja ominaisuuksia, kuten ryhmätyötä, osallisuutta, joustavuutta ja reagoitakykyä. (Stewart, 2001, 141; vrt. Jackson, 2000, s. 198.) Calhoun, Starbuck ja Abrahamson (2011, s. 183) esittävät, että Sengen avulla oppivasta organisaatiosta tuli synonyymi organisaation pitkäaikaiselle menestykselle.

Sengen (2006, s. 5; vrt. Wen, 2014, s. 291) mukaan teollisissa yhteiskunnissa tapahtuu kilpailukyvyn edistämisen lisäksi myös syvällisempää liikkumista kohti oppivaa organisaatiota. Materialistinen yltäkylläisyys on muuttanut ihmisten suhtautumista työhön: Nykyihminen tienaa päivässä sen, mitä aiemmat sukupolvet ovat tienanneet paljon pidemmällä ajanjaksolla. Perustarpeiden lisäksi ihmisillä on myös syvällisempiä pyrkimyksiä, joita nykyaikaisen työn tulisi

pyrkii täyttämään. Tämä on yksi syy siihen, miksi yhä useampia organisaatioita johdetaan enenevässä määrin humanien arvojen pohjalta. Kasvava määrä johtaja-asemassa työskentelevistä vastuuhenkilöistä on sitä mieltä, että heidän organisaatiollaan on merkittävä rooli myös yhteiskunnallisena toimielimenä, esimerkiksi globaalin yhdenvertaisuuden ja kestäväen tulevaisuuden edistäjänä. Esimerkiksi monikansallisen yrityksen Unileverin ja kansalaisjärjestö Oxfamin yhteistyössä toteutettu kestävään ruoantuotantoon kohdistuva projekti sekä köyhyyden ehkäisemiseen pyrkivä tutkimushanke osoittavat, että kaksi hyvin erilaista organisaatiota voivat jakaa samat arvot, joiden eteen ne pyrkivät työskentelemään – oppien samalla toinen toisiltaan (Lensesen, Gasparski, Rok, Lacy, Senge, Dow & Neath, 2006).

Toisaalta Gronhaugin ja Stonen (2012, s. 274; vrt. Senge, 2006, s. 5) tutkimuksesta käy ilmi, että oppivia organisaatioita on ollut jo kauan ennen Sengen teorian syntymistä ja käsitteen tunnetuksi tulemistä. Historiallisesta perspektiivistä oppivia organisaatioita näyttäisi olleen olemassa jo ainakin sadan vuoden ajan. Santan (2015, s. 244, 254) mukaan tietoisuus oppivista organisaatioista on kuitenkin lisääntynyt vasta laajan tieteellisen keskustelun myötä, ja nykyisin oppivia organisaatioita onkin tutkittu ja todettu esiintyvän globaalisti ympäri maailmaa. Tutkijoiden eriävistä lähtökohdista ja määritelmistä on muodostunut koulukuntia, jotka ovat saaneet nimensä tunnettuiden teoreetikoiden mukaan, kuten ”Sengenians”, ”Garvians”, ”Pedler, Burgiye and Boydellians”, ”Watkins and Marsickias” (Örtenblad, 2018, s. 153–155). Merkittävä osa tutkijoista ovat omaksuneet juuri Sengen teorian oppivasta organisaatiosta (Stewart, 2001, s. 143).

Toisaalta on huomioitava, että jo pelkästään Sengen koulukuntaan kuuluvien tutkijoiden käsitykset oppivasta organisaatiosta vaihtelevat; he ymmärtävät sen jopa kahdellatoista eri tavalla (Örtenblad, 2007). Caldwell (2012, s. 149) kritisoi, että oppivan organisaation käsitteellisen epäselvyyden yhdistäminen käytännön työelämänäkökulman korostamiseen on kehittänyt Sengen teoksista enemmänkin organisaation muutos- ja johtamisoppaita kuin akateemisesti luotettavan teorian. Haasteiden ratkaisemiseksi teoreetikot (esim. Reese & Sidani, 2020; Santa, 2015, s. 242, 252–255; Stewart, 2001; Örtenblad, 2001, s. 125; 2004, s. 129; 2018, s. 154) ovat esittäneelle akateemiselle keskustelulle 2000-luvulta lähtien vaatimuksia sisäisestä johdonmukaisuudesta sekä laadukkaiden mittareiden kehittämisestä ja arvioimisesta. Käsitteen selkeyttämiseksi oppivalle organisaatiolle tulisi luoda muodollinen määritelmä, joka lisäksi suojattaisiin määrittelemällä erikseen, mitä oppiva organisaatio ei ole. Näin ollen oppivaa organisaatiota on pyritty irtaannuttamaan esimerkiksi organisatorisen oppimisen (engl. organizational learning)

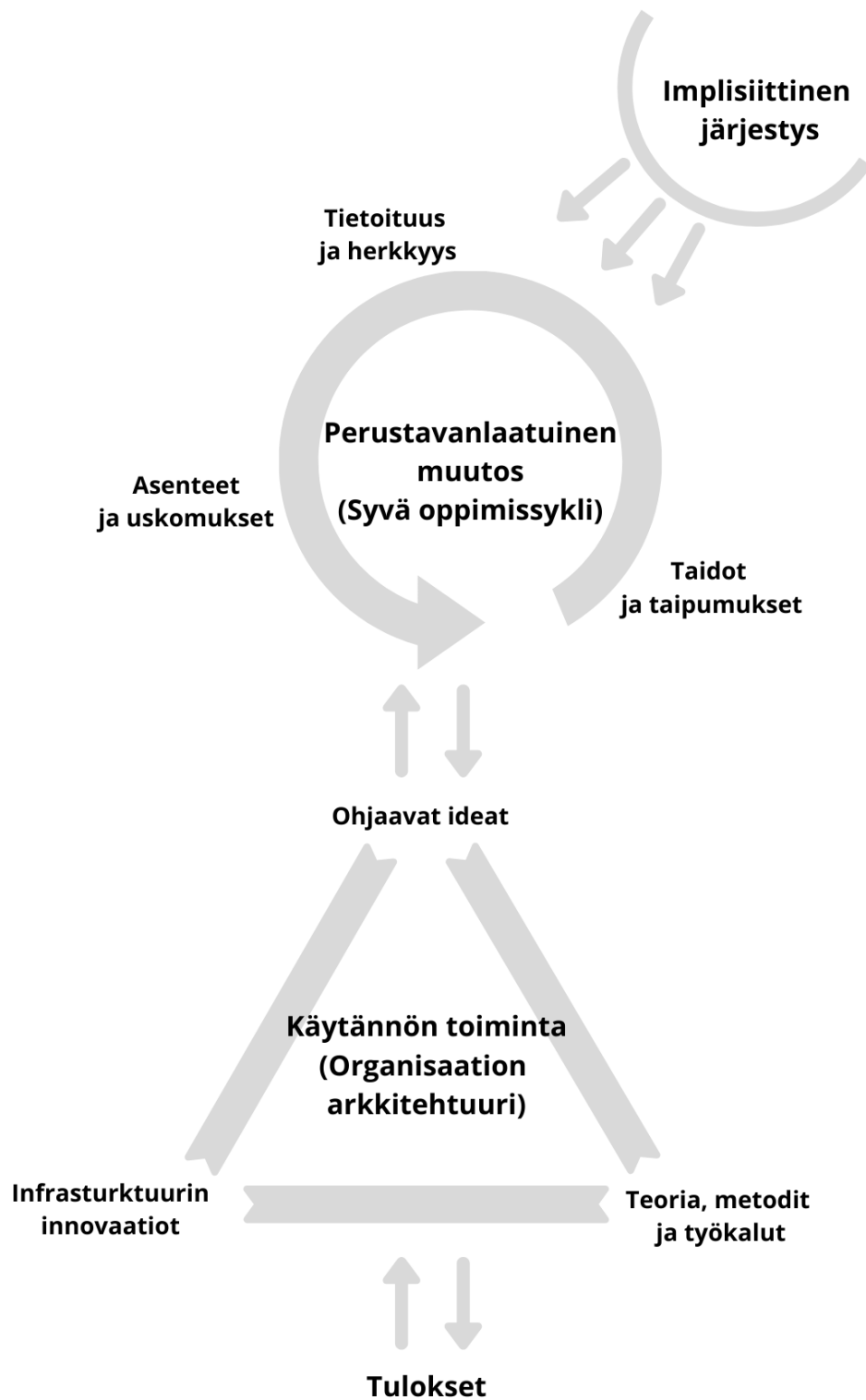
käsitteestä. Sen lisäksi teoreetikot (esim. Rupčić, 2018; Weldy & Gillis, 2010, s. 458) ovat ehdottaneet, että oppivan organisaation käsitteen vahvistamiseksi tarvittaisiin lisää empiiristä tutkimusnäyttöä.

Santan (2015) kirjallisuuskatsauksesta käy kuitenkin ilmi, että useimpien teoreetikoiden välillä vallitsee yhteisymmärrys oppivan organisaation yleisistä periaatteista: Kaikki organisaatiot oppivat, mutta oppivan organisaation saavuttaminen edellyttää radikaalimpaa oppimista, jolloin adaptiivinen eli ympäristön muutoksiin reagoiva oppiminen yhdistyy generatiiviseen eli ympäristön muutoksia tuottavaan oppimiseen. Rakenteeltaan oppiva organisaatio ei ole hierarkkinen, vaan hajautettu, verkottunut ja tiimipohjainen. Organisaation kulttuurin tulee tukea ja kannustaa oppimista. Painopisteinä ovat sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla tapahtuvat muodolliset ja epämuodolliset oppimisprosessit. Mitään tiettyä parasta oppimistapaa ei ole, vaan toimivat tavat vaihtelevat niin oppimisorganisaatioiden kuin niiden sisäistenkin osastojen välillä. Olennaista on kuitenkin, että oppiva organisaatio lisää tietoisien ja tarkoituksellisen oppimisen määrää. Oppivan organisaation kirjallisuus on vahvasti muutosmyönteistä sekä normatiivista, vaikka yksiselitteisiä ohjeita oppivan organisaation rakentamiseen ei ole.

Kuviossa 1 olen pyrkinyt havainnollistamaan Sengen (1994, s. 17, 21, 44–46) esittämiä ajatuksia oppivan organisaation toiminnasta ja sen peruseräkkeistä. Ensimmäkin on syytä tiedostaa, että oppivan organisaation taustalla vaikuttaa erittäin hienovaraisesti havaittavissa oleva *implisiittinen järjestys* (engl. the implicate order), syvälinen todellisuuden taso, joka ei ole ihmisäistien havaittavissa tai ihmismielen tiedostettavissa, mutta jonka olemassaolon voi kuitenkin päätellä sen läsnäolosta. Implisiittinen eli epäsuorasti ilmenevä järjestys on tuttu David Bohmin luomana kvanttiteorian ontologisena käsitteenä, jonka vastaparina voidaan pitää *eksplisiittistä* eli suoraan ilmaistuna järjestystä (engl. the explicate order). Käsitteet kuvaavat kahta erilaista viitekehystä saman todellisuuden tai ilmiön ymmärtämiseksi. Käytännössä ihmiset kokevat ja äistävät todellisuuden usein suorasti, vaikka tosi äissä todellisuus on järjestäytynyt hyvin epäsuorasti ja sen ilmiöt kompleksisesti kietoutuneet toisiinsa. Näin ollen ihmisten kokemuksia ja äisteja voidaan pitää todellisuuden peittäväenä verhona. Oppivan organisaation näkökulmasta ihmisten olisi tärkeää oppia laajentamaan äjätteluaan ja harjoitella tunnistamaan implisiittisen todellisuuden piirteitä; se vahvistaisi organisaation tietoisuutta ja valmiuksia ilmiöiden syvälinen muutosten kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle.

Sengen (1994, s. 17-21) mukaan oppivan organisaation olemuksen lähtökohtana on ihmisissä perustavanlaatuista muutosta kuvaava *syvä oppimissykli* (engl. deep learning cycle), jossa ihminen kehittää *uusia taitoja* (engl. skills) ja *kykyjä* (engl. capabilities), jotka vahvistavat hänen *tietoisuuttaan* (engl. awareness) ja *herkkyttään* (engl. sensibilities), jotka synnyttävät hänessä uudenlaista *asennoitumista* (engl. attitudes) ja *uskomuksia* (engl. beliefs), jotka mahdollistavat jälleen uusien taitojen ja kykyjen kehittämisen. Käytännössä tämä oppiminen tapahtuu Sengen (em. s. 21-38) määrittelemässä organisaation arkkitehtuurissa (engl. organizational architecture), jossa 1. *ohjaavat ideat* (engl. guiding ideas), kuten visiot, arvot ja missio, määrittelevät sitä, mitä organisaation jäsenet pyrkivät toiminnallaan luomaan ja miksi; 2. *teoria* (engl. theory), *metodit* (engl. methods) ja *työkalut* (engl. tools) auttavat lisäämään ymmärrystä oppivasta organisaatiosta ja parantamaan sille ominaista kyvykkyyttä; 3. *infrastruktuurin innovaatio* (engl. innovations in infrastructure) mahdollistavat organisaation jäsenten käyttöön heidän työssään tarvitsemansa resurssit. Jotta oppivan organisaation oppimisedellytyksen täyttyvät, tulee organisaatiotoiminnassa huomioida kaikki kolme arkkitehtuurista elementtiä.

Senge (1994, s. 41–44) toteaa, että oppivassa organisaatiossa syvän oppimissyklin ja organisaation arkkitehtuurin merkityksellisyys vahvistuu niiden yhdistyessä. Tuolloin arkkitehtuuri edustaa organisaatiossa tapahtuvaa konkreettista toimintaa, ja oppimissykli ilmentää niiden taustalla olevan muutoksen syy-yhteyksiä. Molemmat osa-alueet vaikuttavat keskeisesti toisiinsa. Yhdessä ne edustavat oppivan organisaation toimintaan hienojakoisesti vaikuttavia tekijöitä. Kun nämä tekijät huomioidaan oppivan organisaation johtamisessa, syntyy organisaatiossa huomattavasti parempia tuloksia kuin mitä perinteisten organisaatiomallin mukaisesti olisi mahdollista saada aikaan. Myös tuloksilla on myös heijasteinen vaikutus organisaation toimintaan.



Kuvio 1 Oppivan organisaation toiminnan perusperiaatteet (Senge, 1994).

2.1 Uudistunut käsitys johtajuudesta

Kansainvälisessä kirjallisuudessa johtajan toimintaa voidaan määritellä niin tehtäväsuuntauneen *johtamisen* (engl. management) ja ihmissuuntautuneen *johtajuuden* (engl. leadership) käsitteiden kautta. Sekä johtamista että johtajuutta yhdistävät edellytykset muiden ihmisten kanssa työskentelystä, heihin vaikuttamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Niiden funktiot eroavat kuitenkin toisistaan; johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on asioiden hoitamiseen ja hallinnoimiseen liittyvän käytännön toiminnan kautta taata järjestys ja vakaus, kun taas johtajuudella pyritään muihin ihmisiin vaikuttamalla mukautumaan muutokseen ja saavuttamaan tavoitteita. (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008, s. 8–9, 30–35; Northouse, 2013, s. 1–6, 12–14.)

Sengen oppivan organisaation teoria tarkastelee erityisesti johtajuutta ja sen merkityksiä. Hänen teoriansa mukailee Northousen (2013, s. 5) määritelmää: johtajuudessa kyse on prosessista, johon sisältyy olennaisena osana asioihin ja ihmisiin vaikuttaminen, se ilmenee ryhmissä ja pitää sisällään yleiset tavoitteet. Syväjärvi ja Vakkala (2018) kuitenkin huomauttavat, että johtajuuden teoreetikot ovat kuitenkin edelleen tietämättömiä siitä, mistä johtajuudessa todella on pohjimmiltaan kysymys. Johtajuuden ymmärtäminen vaikeutuu erityisesti, kun se liitetään moniulotteisiin ihmisyyden ja vuorovaikutussuhteiden käsitteisiin. Avery (2004, s. 13–15) luonnehtii johtajuutta ihmistieteen eniten tutkituimmaksi, mutta vähiten ymmärretyksi aiheeksi. Käsitteelle tuntuu olevan yhtä monta määritelmää kuin määrittäjiäkin.

Myös Senge (2006, s. 317–319) on kiinnostunut johtajuuden perimmäisestä tarkoituksesta ja hän kyseenalaistaa ihmisten arkiajattelussa yleisesti miellettyjä johtajuuskäsityksiä, jotka liitetään vahvasti esimerkiksi nimitettyihin valta-asemiin. Hänen mukaansa oppivan organisaation johtaminen vaatii paljon osaamista ja kykyä pohtia johtajuuden perimmäisiä merkityksiä. Senge (em. s. 317) esimerkiksi siteeraa filosofi Kungfutsea: ”*jotta voit tulla johtajaksi, sinun täytyy ensin tulla ihmiseksi*”. Hän on pahoillaan siitä, että tämä ajatus johtajuudesta on nykyisin lähes unohdettu, ja tilalle on tullut näkemys johtajasta organisaation ylimmän johdon auktoriteettina. Auktoriteettikeskeisyys sisältää sanoman, että vain hierarkian yläpäässä voi olla johtajia ja että vain heillä on valta tehdä muutoksia. Lisäksi se yksinkertaistaa johtamisen monipuolisia tasoja ja johtajuuden rooleja.

Prewitt (2003, s. 58, 60–61) esittää, että *johtajaksi* (engl. management) voidaan nimittää, mutta *johtajuus* (engl. leadership) tulee ansaita. Siksi todellinen johtaminen ei edellytä nimitettyä johtaja-asemaa. Sen sijaan johtajuus syntyy käyttäytymisestä, joka ei välttämättä vastaa johtajan

muodollista valtaa: johtajuus esimerkiksi strategisoi suunnan tulevaisuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä motivoi ja inspiroi muita yrittämään parastaan, kun taas johtaja ohjaa resursseja kohti nykyisiä tavoitteita, määrää työtehtäviä ja valvoo niiden toteutumista. Erot johtajuuden ja johtamisen välillä osoittavat, että organisaation tulee kehittää sisäistä johtajuuttaan ennen kuin se voi onnistuneesti kasvaa oppivaksi organisaatioksi. Organisaatioissa tulee ensin luoda selkeä oppivan organisaation visio, joka perustuu todelliseen liiketoiminnan tarpeeseen. Sen jälkeen on varmistettava, että organisaatio voi luoda ja ylläpitää oppimisen kulttuuria näiden tavoitteiden tukemiseksi. Organisaation johtajien on ymmärrettävä oman käyttäytymisensä merkitys oppimisen arvon luomisessa. Organisaation johtajien käyttäytyminen on oppivan organisaation onnistumisen tai epäonnistumisen perusta.

Sengen (2006, s. 320–321; ks. myös Kofman & Senge, 1993, s. 17–18; Senge, 1997, s. 32; Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999) mukaan länsimaissa johtajat nähdään perinteisesti erityisinä ihmisinä, jotka määräävät organisaation suunnan, tekevät ratkaisevat päätökset ja aktivoivat muut toimimaan. Heitä pidetään eräänlaisina sankareina, erityisesti kriisitilanteissa. Tuolloin näkemys johtajuudesta perustuu ihmisten epäonnistumiseen, heidän henkilökohtaisten näkemystensä puuttumiseen sekä kyvyttömyyteen hallita muutoksia. Oppivan organisaation saavuttamisen näkökulmasta tällaiset hierarkkiset sankariajatukset ovat suorastaan haitallisia ja siksi niistä tulisi pyrkiä luopumaan. Sen sijaan johtajuuden tulisi jakautua kollektiivisesti eri henkilöiden ja ryhmien kesken, jotka jakavat yhteisen vastuun organisaation tulevaisuuden luomisesta.

Ancona, Malone, Orlikowski & Senge (2007) täsmentävät, että oppivissa organisaatioissa johtajuutta on kaikkialla siellä, missä on visioita, ideoita, sitoutumista ja osaamista. Johtajien tulee osata kohdata itsensä epätäydellisinä ja keskeneräisinä, jolloin he tiedostavat omat vahvuutensa ja heikkoutensa – vahvuuksiaan he käyttävät johtamisensa voimavaroina ja heikkouksiaan he kehittävät aktiivisesti. Mitä nopeammin johtajat lakkaavat olemasta kaikkea kaikille, sitä nopeammin organisaatiot alkavat oppia. Marsickin (ks. Sidani & Reese, 2018, s. 202) mukaan jaetun johtajuuden toteuttaminen on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi käytännön organisaatioelämässä, jossa Sengen teorian johtajuuskeskeistä näkökulmaa tulkitaan niin, että organisaatioissa vain yksittäiset nimitetyt johtajat koulutetaan rakentamaan oppivaa organisaatiota, jolloin sen toteutuminen jää riippumaan yksinomaan heidän toiminnastaan, eikä oppivan organisaation käytänteitä onnistuta viemään osaksi organisaation pitkäaikaista toimintakulttuuria.

Kofman ja Senge (1993, s. 6–10) erittelet myös muita länsimaiselle historialle, kulttuurille ja tieteelle ominaisia ajattelutapoja, jotka haastavat oppivan organisaation johtamista. Keskeisimpiä niistä ovat: 1. Pirstoutuminen, sillä ihmiset on kasvatettu lapsesta asti ymmärtämään maailmaa erilaisista yksityiskohdista käsin, jolloin eri aihealueet ymmärretään omina ilmiöinään ilman, että niitä osataan hahmottaa kokonaisuuksiksi. 2. Kilpailu, joka on merkittävä tekijä muutoksessa ja oppimisessa. Nyky-yhteiskunta on niin riippuvainen kilpailusta, että se kallistuu kilpailuun silloinkin, kun olisi hedelmällisempää tehdä yhteistyötä. 3. Reaktiivisuus, joka saa ihmiset muuttumaan ja kehittymään reagoidakseen ulkopuolisiin voimiin, vaikka todellisen oppimisen lähtökohtana on ihmisten sisäiset voimat. Ulkoisessa motivaattorissa ei ole mitään luonnollista vikaa, mutta nykyiset organisaatiot käyttävät auktoriteettia tavalla, joka heikentää ihmisen luontaista halua oppimiseen. Nämä kaikki haasteet ovat juurtuneet syvälle länsimaiseen kulttuuriin, ja ne ovat mahdollistaneet menestymisen historiassa. Nykymaailman johtamisen olosuhteisiin ne eivät kuitenkaan sovellu.

Oppivan organisaation johtamisen haasteiden voidaan katsoa edustavan johtajuuteen liitettävien kysymysten mikrokosmosta: Yritykset ovat kuin monikulttuurisia yhteiskuntia, jotka kohtaavat monimutkaisia ja systeemisiä haasteita, joiden ratkaisuja ei löydy ohjekirjoista ja opista. Sen sijaan edistysaskeleet edellyttävät mielikuvitusta, sitkeyttä, vuoropuhelua ja halukkuutta kehittää asioita. (Senge, 1996a, s. 56–57.) Tämä asettaa uudet lähtökohdat ja merkitykset organisaation johtamiselle. Pohjimmiltaan todellisia johtajia ovat he, jotka kehittävät oppivia organisaatioita ja niiden kykyjä riippumatta omasta hierarkkisesta auktoriteettiasemastaan. Tällainen johtaminen on väistämättä kollektiivista. (Kofman & Senge, 1993, s. 17–18.)

Senge (1990, s. 8–10; 1996a; 1996b; 1997, s.32; 2006, s. 319–321) toteaa useissa julkaisuissaan, että johtamiskäsitysten uudistaminen edellyttää perinteisten käsitysten ja ajattelutapojen kyseenalaistamista sekä johtajien uusien roolien, vastuiden ja tehtävien omaksumista. Oppivan organisaation ”johtamisen ekologiaan” ja johtamisyhteisöihin luokitellaan kolmenlaisia johtajia: *paikallisen tason johtajat* (engl. local line -leaders), *verkostajohtajat* (engl. network leaders) sekä *ylimmän tason johtajat* (engl. executive leaders). Paikallisen tason johtajat integroivat innovatiivisia käytänteitä päivittäiseen työhön ja kehittävät omissa osastoissaan työskentely-ympäristöä, joka sitoo oppimisen osaksi työntekoa. Verkostajohtajat tukevat paikallisen tason johtajia, rakentavat yhteyksiä organisaation osastojen ja ryhmien välillä. He levittävät organisaation sisällä menestyksekkäistä innovaatioita sekä tärkeitä oppimisvalmiuksia ja tietoa. Ylimmän tason johtajat vastaavat organisaation suurista ajatuksista, kuten visiosta, missiosta, strategiasta ja arvoista. He vastaavat myös oppimisinfrastruktuurien luomisesta ja ovat esimerkkinä

oppimiskulttuurin normien ja käytänteiden asteittaisessa kehittämisessä. Nämä kaikki kolme johtajatyyppejä ovat osaltaan elintärkeitä oppivan organisaation rakentamisessa ja onnistuneessa johtamisessa.

Johtajan uuden työnkuvan omaksuminen koskettaa siis kaikkia johtamistyyppisiä organisaation kaikilla tasoilla. Lisäksi oppivan organisaation johtajien tulee omaksua tietoja ja taitoja kolmesta eri roolista, joita he työssään edustavat: *johtaja suunnittelija* (engl. leader as designer), *johtaja opettajana* (engl. leader as teacher) ja *johtaja palvelijana* (engl. leader as steward). (Senge, 1990, s. 8–10; 1996a, s. 46.)

Johtajan rooli suunnittelijana tarkoittaa, että johtaja vastuulla on suunnitella organisaation oppimisinfrastruktuuria kehittäviä välineitä, jotka kohdistuvat ensisijaisesti toimintatapoihin, strategioihin ja systeemeihin. Suunnittelijana johtajalla on suuri vaikutusvalta oppivan organisaation rakentamisessa. Hän ymmärtää, ettei suunnittelu onnistu asettumalla järjestelmän ulkopuolelle vaan siihen itse osallistumalla. Oppimisinfrastruktuurit toteutuvat iteratiivisesti ajan myötä, kun suunnittelua ja sen toteutusta tehdään pienissä osissa rinnakkain. Suunnittelu on harvoin näkyvää ja sitä ei yleensä tunnisteta johtamiseksi. Siksi sen avulla ei voida rakentaa sankarimaista johtajuutta pönkittävää organisaatiokulttuuria. Sen sijaan suunnittelijana toimivat johtajat pääsevät nauttimaan organisaation tyytyväisestä ilmapiiristä sekä kauas tulevaisuuden kantautuvista tuloksista. Suunnittelijalle ne ovat paljon merkittävimpiä onnistumisia kuin perinteisten johtajien tavoittelema voimantunne. (Senge, 1990, s. 10–11; 2006, s. 321–328.)

Johtajan rooli opettajana tarkoittaa, että johtajan tehtävänä on tunnistaa organisaatiosta oppimisen tarpeet ja kannustaa luomaan niihin ratkaisuja. Hän rakentaa oppimista sallivaa ja luovaa ilmapiiriä. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan ympäröivää todellisuutta ja oppia näkemään sen oman visionsa mahdollistajana, ei rajoittajana. Systeemien ymmärtämisen opettaminen vaatii johtajalta pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä, varsinkin kohdatessaan erilaisia oppimishaasteita. Ollakseen todellinen opettaja, on johtajan itse oltava ensin oppija. Opettajan oma intohimo oppimiseen vahvistaa hänen asiantuntijuuttaan ja innostaa myös muita. (Senge, 1990, s. 11–12; 2006, s. 329–333; vrt. Kerfoot, 2003, s. 385–387.)

Johtajan rooli palvelijana tarkoittaa, että johtajalla on luontainen halu hoitaa asioita toisten hyväksi ja rakentaa organisaation toiminnalle syvällisempää merkityksperustaa. Hän tuntee oman tarkoitustarinansa, joka tarjoaa johtamistyölle laajempaa tarkoitusta. Tarkoitustarinat auttavat

myös kehittämään ainutlaatuista suhdetta niin omaan henkilökohtaiseen kuin organisaation yhteiseen visioon. Johtajasta tulee vision palvelija. Hän ymmärtää sen osana suurempaa kokonaisuutta. Johtaja ottaa vastuuta vision toteutumisesta, mutta ei tavoittele sen säntillistä omistamista. Sen sijaan hän työskentelee sen eteen, mikä on parasta kokonaisuuden kannalta. (Senge, 1990, s. 12–13; 2006, s. 333–339; ks. myös Kofman & Senge, 1993, s. 18.)

Sengen ja hänen tutkimusryhmänsä (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 5) mukaan monet johtajat arvostavat oppimista ja ovat kiinnostuneita oppivan organisaation teoriasta. He ovat kuitenkin tietämättömiä sen suhteen, kuinka voisivat toteuttaa teoriaa työssään käytännössä. Tämä onkin yksi oppivan organisaation onnistumisen haasteista; ei ole olemassa mitään yksityiskohtaista opasta tai mallia siitä, kuinka oppivaa organisaatiota rakennetaan. Sen rakentamiseen tarvittavat ohjeet syntyvät jokaisessa organisaatiossa kollektiivisesta kokemuksesta sen jäsenten työskennellessä yhdessä ja pyrkiessään oppimaan mitä erilaisimmissa asiayhteyksissä. Oppivat organisaatiot ovat siis yksilöllisiä, ja niinpä jokaista organisaatiota tulee johtaa yksilöllisesti. Senge (2006, s. 339–340) toteaa, että oppivan organisaation johtajia yhdistää kuitenkin se, että he ovat sitoutuneita kehittämään itseään ja kasvamaan niin ihmisinä kuin johtajina. He keskittyvät harvoin omaan johtajaimagoonsa, vaan sen sijaan heidän painopisteensä on itse johtamistyössä ja organisaation muissa ihmisissä.

Toisaalta Johnson (2002, s. 248) esittää tutkimuksessaan kritiikkiä oppivan organisaation teoreetikoille, jotka työskentelevät liian abstraktilla tasolla. Hänen mukaansa teoreetikoiden tulisi kehittää käytännön johtamistyön tueksi konkreettinen malli, jonka avulla johtavat hahmottavat oppivan organisaation sekä sen johtamisen edellytyksiä. Mallin tulisi vastata selkeästi kysymykseen: ”Mitä minun, johtajan, on tehtävä?” Lisäksi oppivan organisaation johtamisen tueksi olisi kehitettävä suoria menetelmiä, joiden avulla pystyisi mittaamaan organisaation oppimistuloksia sekä niiden vaikutusta suorituskyyneen.

Esimerkiksi Hannah ja Lester (ks. 2009) esittelevät monitasoisen johtamisen mallin, joka vastaa oppivan organisaation johtamisen monimutkaisuuden haasteisiin; organisaatioiden oppiminen on väistämättä monimutkaista, koska siihen sisältyy monitasoisesti ja -vaiheisesti useita erilaisia henkilöitä, ryhmiä, toimintoja ja prosesseja. Siksi malli hahmottaa organisaation oppimista järjestelmänä, jossa johtajat käyttävät interventiostrategioita niin yksilö- (mikro), verkosto- (meso) ja järjestelmätasolla (makro). Mallin avulla johtajat voivat mikrotasolla edistää yksilöiden oppimisvalmiuksia ja heidän sitoutumistaan oppimiseen, mesotasolla edistää tietokes-

keisiä sosiaalisia verkostoja, ja makrotasolla tutkia ja institutionalisoida tietoa tiettyjen johtamis- ja hallintokäytänteiden avulla. Keskittymällä yksilölliseen oppimiseen liittyvien olosuhteiden luomiseen ja mielenmallien leviämiseen sosiaalisissa verkostoissa ja järjestelmissä on johtajilla mahdollisuus luoda oppiva organisaatio, jossa oppiminen ei ole pelkästään jotain, mitä organisaatio tekee, vaan se on syvemmin osa organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä. Mallin toteuttaminen edellyttää niin vahvoja oppimisen johtajia organisaation ylimmällä tasolla kuin myös hajautettua muodollista ja epämuodollista johtajuutta kaikkialla organisaatiossa.

2.2 Oppimisen johtaminen

Yleisesti määriteltynä *oppiminen* (engl. learning) tarkoittaa prosessia, johon liittyy oppijan kanalta monenlaisia toimintoja, se jatkuu parhaimmillaan oppijan koko eliniän ajan, ja muuttaa oppijan tietoja, taitoja sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Näin ollen oppimisen määritelmä antaa runsaasti tilaa erilaisille oppimiskäsityksille, joiden avulla pyritään esimerkiksi ymmärtämään, mitä ja miten oppija pystyy omaksumaan ja rakentamaan uutta tietoa. (Siljander, 2014.) Aikuiskasvatuksen näkökulmasta työntekoon on aina sisältynyt oppimista, samoin kuin myös oppimiseen sisältyy työntekoa. Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneen työn murroksen myötä tämä ajatus on alkanut näkyä entistä konkreettisemmin käytännön työelämässä. (Salo, 2007, s. 82.)

Ohlssonin (2014, s. 162–163) mukaan kasvatukselliset lähestymistavat ovat kasvattaneet merkittävästi suosiotaan niin käytännön työelämän johtamisessa kuin sen ilmiöitä tarkastelevissa tutkimuksissakin. Sengen oppivan organisaation teoria ei kuitenkaan esitä syvällisiä tai yksityiskohtaisia kasvatuksellisia näkökulmia, vaikka hän osoittaaakin kiinnostusta organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, tiimien oppimiseen, sekä johtajien rooliin työyhteisöjensä opettajina. Niinpä teoria tarvitsisi tuekseen vahvempia pedagogisia analyyseja organisaation oppimisesta ja sen johtamisesta; verraten esimerkiksi pedagogisen johtamisen teoriaan, joka pyrkii kuvaamaan, kuinka organisaatioissa tapahtuvia oppimisprosesseja on mahdollista johtaa ja ohjata erilaisten kasvatuksellisten periaatteiden ja niihin perustuvien toimintojen kautta.

Sengen teoria pyrkii lähinnä kyseenalaistamaan ja uudistamaan oppimiseen liitettäviä perinteisiä mielikuvia: Reesen (2020b) haastatteluartikkelissa Senge huomauttaa, että tyypillisesti ihmiset omaksuvat koulumuistojensa kautta ajatuksen oppimisesta passiivisena tiedon vastaanottamisena sekä jatkuvan ikävystymisen ja epäonnistumisen pelon sietämisenä. Nämä muistot kuitenkin vääristävät oppimisprosessien todellisia ominaispiirteitä, joilla pyritään tietojen ja

taitojen aktiiviseen rakentamiseen. Siksi Senge (2006; Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 48) korostaa, liike-elämän muuttuviin tilanteisiin adaptiivisen reagoimisen sijaan oppivissa organisaatioissa työskentelevien ihmisten tulisi pyrkiä toistensa kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa generatiivisesti synnyttämään uutta tietoa ja osaamista.

Senge (2006, s. 4, 129) toteaa oppimisen olevan perustavanlaatuinen osa ihmisenä olemista. Wenin (2014, s. 290–293) tekemän analyysin perusteella oppivien organisaatioiden ydin pohjautuu filosofiaan, jonka mukaan ihmiset ovat luonnostaan halukkaita luottamaan, oppimaan, täydentämään toisiaan, menemään kohti yhteisiä tavoitteitaan ja luomaan haluamiaan tuloksia. Oppivan organisaation filosofian pyrkimyksenä onkin vaalia näitä ihmisluonteen parhaita puolia: kykyä unelmoida, sitoutua, rakentaa ihmissuhteita, välittää, huolehtia ja luottaa. Sengen teoria pyrkii rakentamaan perustan, jossa edellä mainitut piirteet pääsevät toteutumaan ja ovat turvassa haastavissakin toimintaympäristöissä.

Johtajalla on merkittävä rooli organisaatiossa tapahtuvan oppimisen mahdollistajana (esim. Calhoun, Starbuck & Abrahamson, 2011, s. 185; Santa, 2015; Senge, 2006). Johtaja toimii ensisijaisesti työyhteisön sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja oppimismyönteisen ilmapiirin luoja (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 18). Erityisesti oppivissa organisaatioissa johtajuus on kykyä kehittää työyhteisön tulevaisuutta ja erityisesti ylläpitää siihen tarvittavia muutosprosesseja (Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999). Esimerkiksi Akinin ja Özdemirin (2005) Turkin Antalyan hotelleihin kohdistuneesta tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehellä on suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden oppimismahdollisuuksien rikastuttamisessa.

Lukemani lähdekirjallisuuden perusteella vaikuttaa siis siltä, että organisaation oppimisen johtamisessa on kyse organisaation jäsenten oppimisen suuntaamisesta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä tämä tapahtuu johtajan toteuttamista teoista, jotka stimuloivat organisaation jäsenten oppimista. Kasvatustieteen opiskelijana tulkitsen organisaation oppimisen johtamisessa olevan paljon samaa kuin opettamisen käsitteen peruserkityksessä, joka Siljanderin (2014) mukaan tarkoittaa tavoitetta ohjata, opastaa, neuvoa ja osoittaa oppilaalle tietä oikeaan suuntaan.

Kofman ja Senge (1993, s. 18–19) toteavat, että oppimisen johtaminen edellyttää johtajalta organisaatiossa tapahtuvien oppimisprosessien perusedellytysten ymmärtämistä, kuten: 1. Yksilöt oppivat sen, mitä he ovat motivoituneita ja valmiita oppimaan. 2. Oppiakseen yksilöillä tulee olla riittävästi valtaa ryhtyä toimiin. 3. Oppiminen tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksen kautta

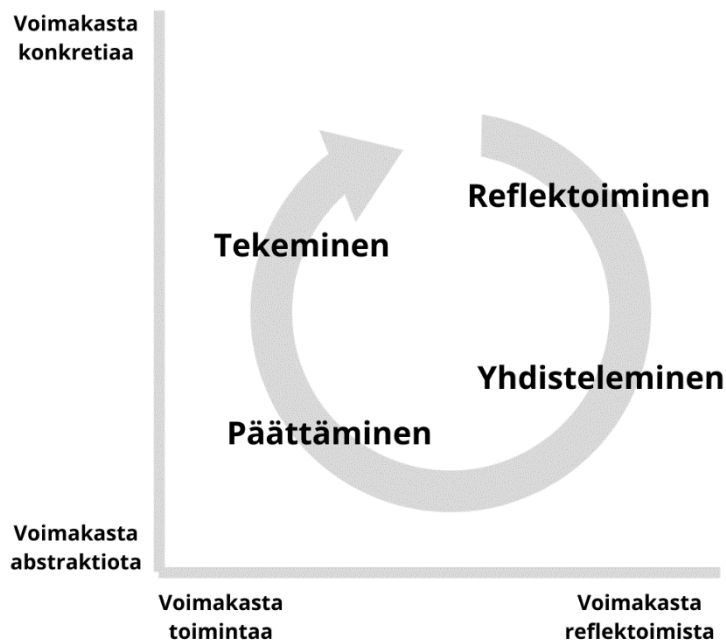
sellaisissa ympäristöissä, joissa on turvallista kokeilla ja kyseenalaistaa. 4. Oppiminen vaatii usein aikaa. 5. Yksilöille on tärkeää nähdä oman oppimisensa tulokset ja toimintansa vaikutukset. Lisäksi Sengen tutkimusryhmä (Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999) esittää, että oppimisella on syvä vastavuoroinen yhteys muutoksen kanssa; muutos saa organisaatiot kehittämään jatkuvasti omia oppimismahdollisuuksiaan, mutta toisaalta myös oppiminen on avain jatkuvaan muutokseen. Esimerkiksi Xien (2020) osoittaa pieniin ja keskisuuriin kiinalaisiin yrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessaan, että muutosjohtajuudella on merkittävä ja positiivinen suhde oppivaksi organisaatioksi kehittymisessä.

Lisäksi Kofmanin ja Sengen (1993, s. 19–20; vrt. Sarder, 2016, s. 48) mukaan organisaatioissa tapahtuva oppiminen on *uudistavaa oppimista* (engl. transformational learning), jolloin organisaation jäsenten perimmäiset käsitykset itsestään ja mielenmalleistaan korostuvat, ja oppimisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, keitä he todella ovat. Käytännössä oppiminen tapahtuu erilaisten tarpeiden ja pelkojen välillä: ihmiset tuntevat samanaikaisesti sekä tarvetta muuttua ja halua saavuttaa tavoitteensa että pelkoa uusien asioiden kohtaamisesta. Oppiakseen heidän tulee kyseenalaistaa omat perusolettamukset itsestään ja ympäröivästä maailmasta, mikä on ahdistavaa yksilöiden egoille. Siksi ihmiset tarvitsevat oppimisen ”vaarojen” kohtaamiseen johtajan sekä yhteisön osoittamaan tukea ja toveruutta. Tuolloin he uskaltavat tunnustaa oman tietämättömyytensä ja keskeneräisyytensä, jotta oppimista voi todella tapahtua.

Sengen tutkimusryhmän (Ross, Smith & Roberts, 1994, s. 60–61, 63) mukaan oppivien organisaatioiden johtajien tulee löytää keinoja pitääkseen organisaatiossa tapahtuvat oppimisprosessit aktiivisina. Tässä tärkeinä apuvälineinä toimivat *oppimisen pyörät* (engl. wheels of learning), joiden yksilö- ja tiimitasoilla tapahtuvien oppimisprosessien vaiheita olen havainnollistanut kuvioissa 2 ja 3.

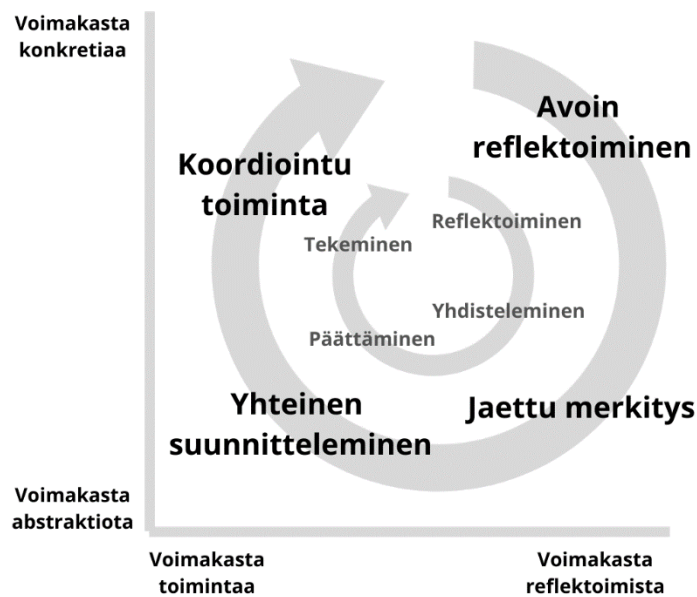
Yksilötasolla oppiminen tapahtuu neljän erilaisen vaiheen kautta: *Reflektoimalla* (engl. reflecting) yksilö tulee tietoiseksi edellisten oppimisprosessien herättämistä ajatuksista ja toiminnoista. *Yhdistelemällä* (engl. connecting) yksilö luo ideoita ja uudelleensuuntaa niitä uusiin muotoihin. Samalla hän tekee oletuksia ja otaksumia omista ja muiden ihmisten mahdollisista toiminnoista ja punnitsee niitä. *Päättämällä* (engl. deciding) yksilö valitsee itselleen toimintatavan, lopuksi ja *tekemällä* (engl. doing) hän toteuttaa kyseisen päätöksen. Pyörän kuvastamien vaiheiden seuraaminen voi helpottaa varaamaan tarpeeksi aikaa oppimisprosessin vaatimille syklisille elementeille: *reflektoinnille* (engl. reflecting), *toiminnalle* (engl. action), *abstraktiolle* (engl. abstract) ja *konkretialle* (engl. concrete). Oivaltamisen arvoista on erityisesti se, että usein

nopea ja kiirehtivä työskentely johtaa hitaaseen oppimiseen, kun taas johdonmukaisesti etenevä ja perusteellinen työskentely mahdollistaa nopeamman oppimisen.



Kuvio 2 Oppimisen pyörä yksilötasolla (Ross, Smith & Roberts, 1994, s. 60)

Tiimitasolla oppimista kuvaava pyörä ulottuu tiimin jokaisen jäsenen henkilökohtaisen oppimisen pyörän ympärille. Se sisältää periaatteessa samat vaiheet, jotka kuitenkin käytännössä toteutuvat vahvemmassa vuorovaikutuksessa yhdessä muiden kanssa: Avoin reflektointi (engl. public reflecting) tapahtuu julkisesti keskustelemalla omista mielenmalleistaan ja haastamalla sekä omia että muiden käsityksiä. Jaetun merkityksen (engl. shared meaning) vaihe auttaa tiimin jäseniä pääsemään yhteisymmärrykseen työstettävästä näkemyksestä ja siihen liittyvistä arvoista. Yhteisen suunnittelemisen (engl. joint planning) avulla kirkastetaan aikomukset ja tavoitteet, jotka lopulta toteutetaan koordinoitun toiminnan (engl. coordinated action) muodossa. Tiimien jäsenten luontaiset oppimistyyli (engl. learning styles) vaikuttavat siihen, miten he suoriutuvat eri vaiheista. Kaikista lahjakkaimmissa ja menestyvimmissä tiimeissä hyödynnetään jäsenten erilaisia oppimistyyliä ja niihin lukeutuvia vahvuuksia. Huomionarvoista on myös se, että usein tiimit yrittävät oikoa oppimisprosessin eri vaiheita, mutta oppimistulosten kannalta on tärkeää työstää prosessin jokaista vaihetta perusteellisesti. (Ross, Smith & Roberts, 1994, s. 61–63.)



Kuvio 3 Oppimisen pyörä tiimitasolla (Ross, Smith & Roberts, 1994, s. 62)

Oppimisen johtamisen kannalta on olennaista tiedostaa, että Sengen (2006, s. 17–18) mukaan suurin osa organisaatioista oppii huonosti, koska niillä on paljon erilaisia oppimishaasteita (engl. learning disability). Yleensä nämä oppimisen haasteet ovat laajasti tunnistamattomia, mutta toisaalta tunnistettuina ne saavat osakseen vain vähän huomiota. Haasteet johtuvat pääsääntöisesti siitä tavasta, miten organisaatiot on suunniteltu, määritetty ja johdettu, sekä ennen kaikkea siitä, miten organisaatioihin kuuluvat ihmiset ajattelevat ja toimivat. Haasteet vaikuttavat ihmisten sitoutumisesta ja ponnistelusta huolimatta. Itseasiassa, mitä kovemmin ihmiset työskentelevät, sitä huonompi lopputulos usein on. Toisaalta Senge (2003, s. 49–50) huomauttaa, että organisaation oppimisen haasteet voivat myös johtua johtajan toiminnasta. Tuolloin johtaja keskittyy puolustamaan omaa toimintaansa sen sijaan, että refleктоisi henkilökohtaisia kehitystarpeita ja kyseenalaistaisi omaa ajatteluaan. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi johtajien tulisi mieltää oppiva organisaatio omaksi henkilökohtaiseksi haasteekseen, joka vaatii heiltä elinikäistä sitoutumista oman itsensä tutkimiseen ja kehittämiseen.

Senge (ks. 2006, s. 18–26) tunnistaa ainakin seitsemän erilaista organisaation oppimisen haastetta, jotka heikentävät merkittävästi organisaation oppimisen mahdollisuuksia:

1. Jos ihmiset keskittyvät vain omaan työrooliinsa ja näkökulmaansa, heille voi olla vaikeuksia hahmottaa kokonaisuutta ja kantaa siitä yhteisvastuuta. Tuolloin haasteiden ja epäonnistumisten kohdalla tyydytään vain toteamaan: ”joku muu teki virheen”.

2. Ensimmäisen oppimishaasteen sivutuotteena syntyy toinen oppimishaaste, jolloin ihmiset tulkitsevat todellisuutta epäjohdonmukaisesti. Jos ihmiset keskittyvät vain omaan näkökulmaansa, he eivät kykene ymmärtämään systeemiä ja sitä, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa siihen. Tuolloin ihmiset tapaavat ajatella, että haasteet syntyvät jostain ulkopuolisesta tekijästä sen sijaan, että se johtuisikin heistä itsestään.
3. Ihmiset pyrkivät omalla toiminnallaan ennakoimaan haasteita. Usein tämä tarkoittaa organisaatiossa aggressiivisia toimenpiteitä sen ”ulkopuolista vihollista” vastaan. Ihmiset ajattelevat olevansa proaktiivisia, mutta todellisuudessa heidän toimintansa on reaktiivista; he eivät ennakoivat tulevia haasteita vaan reagoivat jo olemassa oleviin. Tällöin aikomus ennaltaehkäisevyydestä vesittyy.
4. Organisaatioissa ei tunnisteta pitkällä aikavälillä tapahtuvia prosesseja, vaan ainoastaan niistä aiheutuvat äkilliset tapahtumat. Näitä tapahtumia ymmärretään irrallisina ja sattumanvaraisina, jolloin niitä ei osata yhdistää toisiinsa ja eikä onnistuta hahmottamaan niiden muodostamaa laajaa kokonaisuutta.
5. Ihmiset ovat kyvyttömiä huomaamaan jatkuvia pieniä muutoksia ja trendejä. Usein huomio kiinnitetään pelkästään suuriin ja dramaattisiin asioihin, jolloin pienet ja hienovaraiset asiat jäävät huomiotta, vaikka ne ovat yhtä lailla olennaisia pitkällä aikavälillä tapahtuvien hitaiden ja asteittaisten prosessien hahmottamisessa.
6. Organisaatiot oppivat parhaiten kokemuksesta. Kuitenkin ihmiset kokevat vain harvoin päätöstensä seuraamuksia, koska ne toteutuvat niin pitkällä aikavälillä, vuosien tai vuosikymmenten aikana. Tuolloin omien kokemusten, tekojen ja uskomusten reflektointi jää vajavaiseksi.
7. Vastuu organisaation oppimishaasteiden ratkaisemisesta on johtajilla. Organisaatioissa muodostetaan johtoryhmiä, jotka kehittävät erilaisia strategioita. Nämä strategiat esittellään organisaation muille jäsenille, minkä jälkeen uskotellaan koko organisaation seisovan strategian takana. Todellisuudessa kuitenkin vain johtoryhmät ja esimiehet ovat sisäistäneet strategian ja sitoutuneet sen toteuttamiseen.

Näiden haasteiden lisäksi organisaation oppimista haastavat Tikkamäen (2007, s. 224–225) mukaan ilmapiirin kiireellisyys; aikapaineet, työn pakkotahtisuus ja huonot aikajärjestelyt ovat merkittävimpiä työssä viihtymistä haittaavia sekä uupumusta aiheuttavia tekijöitä. Myös Ohlssonin (2014, s. 172) kouluinstituutioihin kohdistunut tutkimus osoittaa, että organisaation suurimpiin pedagogisiin haasteisiin kuuluu sellaisen ilmapiirin luominen, joka auttaa organisaation jäseniä kommunikoimaan ja käsittelemään erilaisia ristiriitoja.

Nyhan, Cressey, Tomassini, Kelleher ja Poell (2004, s. 74–78) toteavat tutkimuksessaan, että oppivissa organisaatioissa tulisi hallita monia ristiriitaisia tavoitteita oppimisen haasteisiin vastaamiseksi: Ensinnäkin johtajien on pystyttävä rakentamaan objektiivista ja rakenteellista organisaatiota sekä samalla edistää subjektiivista ja aineetonta organisaatiokulttuuria. Toiseksi organisaation on kyettävä toteuttamaan tehokkaita kollektiivisia organisaatiostrategioita sekä mahdollistamaan yksilöllinen kehittyminen että työn merkityksellisyys. Tavoitteet ovat monimutkaisia ja osittain ristiriitaisia. Niihin toteutumiseen liittyviä haasteita ei pystytä ratkaisemaan yksinkertaisten mallien tai ohjenuorien avulla. Organisaation oppimisen haasteisiin voidaan kuitenkin pyrkiä vastaamaan neljällä eri tavalla: 1. varmistamalla, että organisaation aineelliset ja muodolliset sekä aineettomat ja epäviralliset ulottuvuudet ovat johdonmukaisia, jolloin organisaation oppimistavoitteet sovitetaan yhteen yksilöiden oppimistarpeiden kanssa. 2. Tukemalla organisaatiossa tapahtuvaa inhimillistä kehitystyötä. 3. Tarjoamalla tukea ja ohjausta oppimisen varmistamiseksi. 4. Rakentamalla monitieteellistä kumppanuutta ammatillisen koulutuksen ja henkilöstökehitysyhteisöjen välillä.

Sen sijaan Rana, Ardichvili ja Polesello (2016) ehdottavat tutkimuksessaan organisaation oppimisen haasteiden ratkaisuksi ja oppivan organisaation kehittämiseksi *itseohjautuvan oppimisen* (engl. self-directed learning) työkaluja ja käytänteitä. Tuolloin organisaatiossa tulisi ensinnäkin rohkaista ja auttaa ihmisiä kehittämään sellaisia itseohjautuvan oppimisen tavoitteita, jotka ovat yhdenmukaisia organisaation vision kanssa. Toiseksi henkilöstöresurssien johtajien tulisi tunnistaa itseohjautuvaan oppimiseen ja oppivaan organisaatioon liitettävät kollektiiviset ominaisuudet sekä tukea ihmisten välistä tiimi- ja yhteistyötä. Kolmanneksi organisaatioissa tulisi tarjota työntekijöiden oppimistavoitteiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, luottamusta ja palkitsemista. Neljänneksi johtajien tulisi auttaa ja kannustaa organisaation jäseniä aloittamaan oma aktiivisen oppimisen prosessinsa.

Rupčićin (2018, s. 286) mukaan organisaation jokaisen jäsenen tulisi ottaa vastuu omasta henkilökohtaisesta kasvustaan ja kehityksestään, mikä parantaisi heidän taitojaan omaksua erilaisia näkökulmia sekä harjoittaa systemaattista ajattelua. Korkeatasoinen oppiminen edellyttää kriittistä pohdintaa, rajoittamatonta vuorovaikutusta sekä kaikkien osallistujien väsymätöntä omistautumista. Lisäksi tulisi tunnistaa, että työyhteisöön kuuluvien jäsenten monimuotoisuus voidaan nähdä samaan aikaan hedelmällisenä oppimisen lähteenä, mutta myös vuorovaikutuksen esteenä. Erimielisyydet ovat siis todennäköisiä, jopa välttämättömiäkin, oppivan organisaation kehittämisessä. Siksi organisaation jäseniltä vaaditaan myös kärsivällisyyttä, avointa mieltä ja

muiden kunnioittamista. Vain näitä arvoja ruokkimalla tiimeissä ja työyhteisöissä on mahdollista rakentaa organisaation oppimista, luottamusta, rehellisyyttä ja kaikkien hyvinvoinnista huolehtimista.

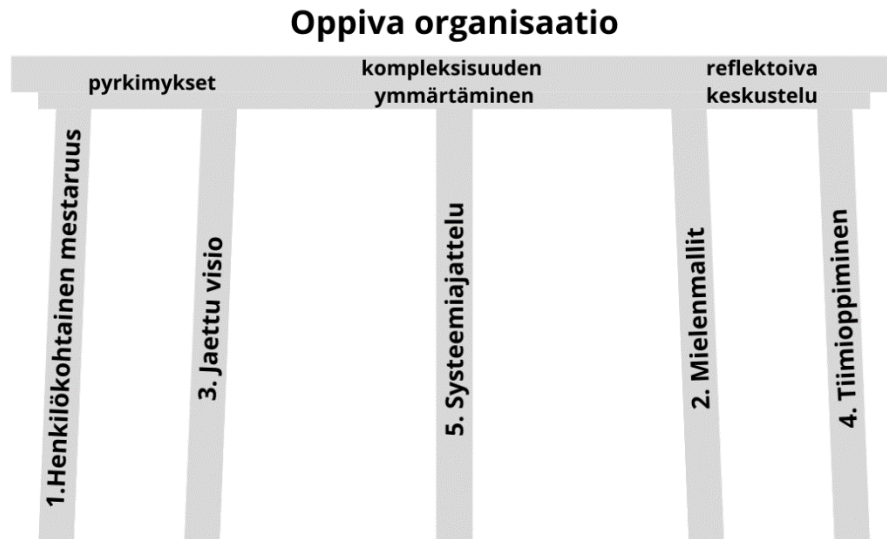
2.3 Viisi disipliiniä johtajan työkaluina

Senge (2006; ks. myös Hansen, Jensen & Nguyen; Hoe, 2019, s. 56) esittää oppivan organisaation mallin perustuvan viiteen erilaiseen disipliiniin eli oppiin: 1. *henkilökohtaiseen mestaruuteen* (engl. personal mastery), jolla tarkoitetaan yksilöiden osaamisen parantamista; 2. *mielenmalleihin* (engl. mental models), jotka ovat organisaatiossa vallitsevia ydinajatuksia; 3. *jaettuun visioon* (engl. shared vision), joka on organisaation jäsenten yhdessä luoma tavoite; 4. *tiimioppimiseen* (engl. team-learning), jonka kautta yksilöt jakavat ja rakentavat tietoa yhdessä; sekä 5. *systeemiajatteluun* (engl. system thinking), joka tarkoittaa organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden ja ilmiöiden välisen riippuvuuden ymmärtämistä.

Senge (2006, s. 6–9) kutsuu disipliineja oppivan organisaation rakennuspalasiksi, joista jokainen tarjoaa elintärkeän ulottuvuuden teorian kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle ja kehittämiselle. Oppivassa organisaatiossa disipliinit ovat siis perustavanlaatuisesti riippuvaisia toisistaan, vaikka ne muodostavatkin viisi erillistä teoriakokonaisuutta. Hoen (2019) mukaan disipliinien pääideana on organisaation kasvun kannalta yhdistää organisaation eri osa-alueita kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Näiden osa-alueiden kautta pyritään hyödyntämään organisaation jäsenissä olevia voimavaroja ja potentiaalia liike-elämän monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Viittä disipliiniä käsittelevää teoriakokonaisuutta kehitetään aktiivisesti, ja esimerkiksi omassa tutkimuksessaan Hoe (em.) tarkastelee disipliinien ilmentymistä osana liike-elämän digitalisaatiota sekä organisaation digitaalista kulttuuria.

Senge (1994, s. 18–19) jakaa disipliinit kolmeen eri ryhmään niiden sisältämien organisaation oppimisen kannalta olennaisten taitojen mukaan: 1. Erityisesti henkilökohtaisen mestaruuden ja jaetun vision disipliinit kehittävät pyrkimyksiä eli yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kykyä suuntautua kohti sitä, mikä on heille tärkeää ja mitä he todella haluavat saavuttaa. 2. Mielenmallien ja tiimioppimisen disipliinit vahvistavat refleктоivaa keskustelua, jotka edistävät kykyä pohtia niin yksilöllisellä kuin kollektiivisellakin tasolla omaa ajattelua, olettamuksia ja käyttäytymismalleja. 3. Systemeiajattelun disipliini tukee kompleksisuuden ymmärtämistä, joka tarkoittaa kykyä nähdä monimutkaisia järjestelmiä ja voimia sekä rakentaa tapoja ilmaista

näitä näkemyksiä. Disipliinien sisältämistä taidoista on apua esimerkiksi organisaatioiden erilaisiin oppimishaasteisiin (Senge, 2006, s. 26). Havainnollistan disipliinien rakenteellisuutta kuviossa 4 esittämälläni pöytämallilla.



Kuvio 4 Viisi disipliiniä ja niiden vahvistamat taidot oppivan organisaation kehittämisessä

Lisäksi Senge (1990, s. 13, 16–18) toteaa, että disipliinit tarjoavat tärkeitä työkaluja oppivan organisaation johtamiseen. Johtajien tulee ensin itse pyrkiä oppimaan disipliinien sisältämät periaatteet ja käytännöt, ennen kuin he voivat ryhtyä laajentamaan niitä osaksi koko organisaatiota. Johtamisen näkökulmasta korostuvat erityisesti kolmen eri disipliinin merkitys: mielenmallien haastamista ja kehittämistä, jaetun vision rakentamista sekä systeemiajattelun harjoittelua. Rupčić (ks. 2019) kuitenkin toteaa, että joidenkin tutkijoiden mielestä disipliinien sisältämät tavoitteita on kritisoitu organisaatioiden todellisuutta romantisoivina ja käytännössä saavuttamattomina, mikä tekee niiden toteuttamisesta vaikeaa. Esimerkiksi Weldyn ja Gillisin (2010) tutkimuksesta käy ilmi, että johtajat ovat omaksuneet tietoa oppivista organisaatioista, mutta heillä ei ole välttämättä realistista kuvaa siitä, millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on jaetun vision luomiseen tai organisaation päätöksen tekoon osallistumiseen. Sen sijaan johtajilla on taipumus kuvitella virheellisesti henkilöstön valtuudet todellisuutta suuremmiksi. Myös Dymockin ja McCarthyn (2006) tutkimus osoittaa, että oppivan organisaation kehitystyöhön sisältyy organisaation ja sen jäsenten välisiä jatkuvia jännitteitä.

Jamali, Khoury ja Sahyoun (2006, s. 347) esittävät, että käytännössä moniulotteisten organisaatiokokonaisuuksien kehittyminen oppivaksi organisaatioksi tapahtuu hitaasti asteittain.

Vaikka vain harvoissa organisaatioissa onnistutaan purkamaan byrokraattisia rakenteita ja harjoittamaan Sengen teorian disipliineja sellaisinaan, otetaan monissa organisaatioissa kuitenkin epäsuoria kehitysaskeleita kohti oppivaa organisaatiota; tällaisissa organisaatioissa panostetaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, tiimityöskentelyyn, luottamuksen rakentumiseen, viestintään, työhön sitoutumiseen sekä joustavuuteen. Näiden elementtien yhdistäminen laajentaa niiden yhteisvaikutusta oppivamman organisaation aikaansaamiseksi.

Grievess (2008) vastaa omalta osaltaan disipliinien käytännön toteuttamisen haasteisiin esittämällä kritiikin Siemens-konsernin lahjusskandaalista, jossa yhtiön ylimpien johtajien todettiin syyllistyneen 1990-luvulla salaisiin rahastomaksuihin vastineeksi Nigeriassa toimineelle diktaattorille kauppojen turvaamisesta. Laittomasta toiminnasta on havaittavissa tehokasta organisaation oppimista kaikkien disipliinien osalta, mikä synnyttää johtopäätöksen siitä, että Siemensin ylimmät johtajat oppivat vahvistamaan yhtiönsä kilpailuetua ja määräämään omaa markkina-asemaansa rikollisten käytäntöjen kautta. Tämä herättää kysymyksen siitä, millainen suhde oppivan organisaation kilpailukyvyyn kasvattamisen sekä eettisen ja moraalisen toiminnan välillä on? Pitäisikö organisaation valjastaa disipliinien toteuttaminen ensisijaisesti kilpailukyvyyn kehittämiseksi vai eettisemmän liike-elämän luomiseksi?

Toisaalta Rupčić (2019, s. 21) huomauttaa, että Sengen mukaan oppivien organisaatioiden ei ole tarkoitus olla liike-elämän kannattavimpia ja tehokkaimpia organisaatioita, vaikka hänen teoriaansa liitetään usein oletta-
mus ylivoimaisesta taloudellisesta suorituskyvystä. Myös Viitala (2013, s. 10; vrt. Jin Yong, 2011, s. 4, 191; Hendri, 2019; Dymock & McCarthy, 2006) toteaa, että henkilöstöresurssien johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä pidetään akateemisessa kirjallisuudessa usein itsestään selvänä tosiasiana, vaikka aiheen haasteellisen tutkittavuuden vuoksi oletta-
muksen tueksi on ainakin vielä toistaiseksi suhteellisen vähän luotettavia tutkimustuloksia. Tähän mennessä tutkimukset ovat kuitenkin onnistuneet osoittamaan, että esimerkiksi korkea työhyvinvointi, motivaatio ja sitoutuneisuus sekä positiivinen organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä henkilöstön paranevaan suorituskyvyn.

Buin (2020) mukaan Sengen ajattelutapa eroaa selkeästi niistä ”suurista ajattelijoista”, joiden pyrkimyksenä on maksimoida ahnaasti omaa sosiaalista ja taloudellista tehokkuuttaan. Disipliinien avulla ihmisten on mahdollista valjastaa mieliensä, sydämiensä ja käsiensä käyttöön useita sellaisia työkaluja, joiden avulla on mahdollista luoda kestävämpää johtamisen kulttuuria ja ennaltaehkäistä jopa Covid-19:n kaltaisia pandemioita. Jotta Sengen teorian todenmukainen sanoma pääsisi selkeämmin esiin, Hansen, Jensen ja Nguyen (2020) ehdottavat, että oppivan

organisaation teoreettisessa kehitystyössä selkeytettäisiin edellytyksiä eettisestä ja vastuullisesta käyttäytymisestä.

Tarkastelen disiplinejä tarkemmin seuraavissa alaluvuissa aloittaen viidennestä eli systeemiajattelun disiplinaarista. Senge (2006, s. 3, 69) on nimennyt teoksensa ”The Fifth Discipline” systeemiajattelun mukaan, koska se on oppivan organisaation kulmakivi, joka kokoaa mallin kaikki muut disiplinaarit yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Oppivan organisaation teoriallaan Senge pyrkii ensisijaisesti murtamaan ihmisten juurtuneita ajattelutapoja ja illuusioita siitä, että maailma olisi luotu yksittäisistä toisistaan riippumattomista voimista. Tällaisen ajattelutavan uudistaminen on hänen mukaansa edellytys oppivan organisaation rakentamiselle.

2.3.1 Systeemiajattelu

Sengen (2006, s. 69–70) mukaan systeemiajattelu mahdollistaa organisaatioille niitä ympäröivän maailman sekä siihen kuuluvien kompleksisten kokonaisuuksien ymmärtämisen: Yritysten liiketoiminta tapahtuu monimutkaisessa globaalissa järjestelmässä, jossa moniulotteiset suhteet ja laajat muutosmallit sitovat toimijoita toisiinsa. Systeemiajattelun avulla ilmiöt voidaan liittää hienovaraisesti toisiinsa, mikä luo erilaisille järjestelmille niiden ainutlaatuisen luonteen. Organisaatioissa opitaan hahmottamaan monimutkaisia asiakokonaisuuksia sekä tekemään niihin liittyviä ratkaisevia ja edistäviä päätöksiä. Lisäksi systeemiajattelu helpottaa erilaisten ongelmien aiheuttamaan lannistumisen ja avuttomuuden tunteeseen, sillä sen avulla voidaan tunnistaa ongelmien syyt pelkkien oireiden sijaan. Systeemiajattelu nostaa siis organisaation jäsenet avainasemaan vallitsevien systeemien muodostamisessa ja muokkaamisessa. Esimerkiksi Hoe (2019, s. 58) toteaa tutkimuksessaan, että systeemiajattelulla on merkittävä asema liike-elämän digitalisaatiossa, jossa sidosryhmien välisellä yhteistyöllä voidaan vastata täysin uudenlaisiin haasteisiin, mikä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden todellisen asiakasarvon kehittämisen.

Caldwellin (2012, s. 148, s. 155) mukaan disiplinaarin keskeisenä sanomana on oppia ”ennustamaan” ja ”paljastamaan” organisaatioiden toiminnan taustalla olevia systeemejä sekä niiden syitä ja seurauksia. Käytännössä Senge systeemiajattelu on osoittautunut kuitenkin niin vaikeaksi, ettei se ole onnistunut kattamaan sille asettamia lupauksia. Myös Senge (2006, s. 69, 73) myöntää systeemiajattelun olevan vaikeaa, mutta toteaa sen helpottuvan sinnikkään ja kärsivällisen harjoittelun myötä, koska kaikilla ihmisillä on piileviä ja toistaiseksi kehittymättömiä systeemiajattelun taitoja. Systeemiajattelun harjoittelu johtaa mielen muutokseen, jossa organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttavia ilmiöitä ei nähdä enää pelkistettyinä tilannekuvina tai

syyseurausketjuina, vaan muutosprosessien ja toisiinsa vaikuttavien tekijöiden välisten suhteiden kautta. Esimerkiksi Mellan ja Galloza (2019; vrt. Amidon, 2005, s. 420) osoittavat, että johtajat hyötyvät systeemiajattelun harjoittamisesta erilaisissa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseissa, minkä lisäksi se kehittää myös heidän älykkyyttään.

Senge (2006, s. 73–74, 79) toteaa systeemiajattelun todellisuuden koostuvan ympyröistä. Sen sijaan ihmiset hahmottavat todellisuuden suorina viivoina, mikä rajoittaa heidän kykyään systeemiajatteluun. Yksi syy lineaariseen ajattelurunkoon on länsimaaisissa kielissä, jotka painottavat lineaarista maailmankuvaa. Kieli muovaa ihmisten käsityksiä. Jos ihmiset haluavat hahmottaa systeemeihin liittyviä vaikutussuhteita, he tarvitsevat kielen, jota voidaan mallintaa ympyröinä. Ilman tällaista kieltä ihmiset näkevät maailman vain irrallisina palasina ja heidän tekonsa saattavat vain pahentaa ongelmia niiden ratkaisemisen sijaan. Kielen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun halutaan tarkastella systeemien dynaamisia ja kompleksisia muuttujia sekä niiden syy-seuraussuhteita, koska niitä ei voida kuvata lineaarisella kielellä.

Senge ja hänen tutkimusryhmänsä (Goodman, Kemeny & Roberts, 1994, s. 113–119; Senge, 2006, s. 74–79) kuvaavat systeemeille ominaisia muuttujia ympyrämalleina, joita kutsutaan *palauteprosesseiksi*. Palauteprosessit muodostavat syklejä, jotka ovat joko vahvistuvia tai tasapainottavia. Vahvistuvat syklit kuvastavat, kuinka organisaatioiden pienet muutokset voivat aikaansaada suuria seuraamuksia – joko positiivisia tai negatiivisia sellaisia. Näiden syklien näkeminen antaa usein mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten muutos tapahtuu. Sen sijaan tasapainottavat syklit kuvastavat organisaation vakauden lähteitä, joita hahmottamalla on mahdollista pyrkiä poistamaan systeemeistä epästabiilisuutta. Lähes kaikki organisaatioissa syvällistä muutosta aikaansaavat syklit ovat tasapainottavia.

Suurin osa kaikista palauteprosesseista ja niiden sykleistä tapahtuvat viiveellä, jolloin niitä on haastavaa hahmottaa ja hallita. Tapahtuvan muutoksen seuraamukset voivat siis ilmetä vasta paljon myöhemmin. Yleensä viive on niin pitkä, etteivät ihmiset hahmota päätöksistään aiheutuvia seuraamuksia. Tyypillisesti he erehtyvät ajattelemaan, että syy ja seuraus olisivat lähellä toisiaan. Erilaisissa ongelmatilanteissa ihmiset keskittyvät lähellä oleviin ratkaisuihin, vaikka ne saattavat aiheuttaa merkittäviä haasteita pitkällä aikavälillä. Tästä syystä systeemiajattelu painottaa juuri pitkän aikavälin näkökulmaa; lyhyellä aikavälillä niiden huomioiminen on epäolennaista. (Goodman, Kemeny & Roberts, 1994, s. 119–120; Senge, 2006, s. 88–91.)

Palauteprosessien syklit ja viiveet ovat systeemien *arkkityyppien* rakennuspalikoita. Arkkityypit ovat yleiskuvauksia tyypillisimmistä systeemeistä, jolloin niitä voidaan hyödyntää apuvälineinä dynaamisesti monimutkaisten ilmiöiden ja asioiden tarkastelussa. (Goodman, Kemeny & Roberts, 1994, s. 121–123; Senge, 2006, s. 91–92.) Senge (2006, s. 93–112) esittelee kaksi arkkityyppiä, jotka ovat hänen mukaansa yleisiä, minkä lisäksi ne auttavat myös ymmärtämään laajemmin organisaatiossa tapahtuvia ilmiöitä: *Kasvun rajat* -arkkityyppi kuvastaa liikkeelle laitettua vahvistavaa prosessia, jolla pyritään aikaansaamaan jokin haluttu lopputulos. Se luo menestyksen kierteen, mutta myös tahattomia toissijaisia vaikutuksia, jotka hidastavat menestymistä. Sen sijaan *Taakan siirtäminen* -arkkityyppi kuvastaa monimutkaista ongelmaa, jota yritetään ratkaista erilaisilla pikaratkaisuilla, jotka kuitenkin todellisuudessa vain pahentavat vallitsevaa tilannetta. Myös Bagodin ja Mahantyn (2015) nostavat esiin tarpeen erilaisten oppivan organisaation päätöksenteon apuvälineiden luomisesta, koska heidän analysoimassaan tutkimusasetelmassa kukaan johtajista ei onnistunut päätöksentekotilanteessa tunnistamaan kyseistä arkkityyppiä.

Kun ihmiset ymmärtävät systeemejä, he oppivat tunnistamaan arkkityyppejä ja näin hahmottamaan paremmin struktuureja ja tilanteita, sekä niiden *vipuvaikutuksia*. Vipuvaikutukset ovat struktuureissa tiettyjä kohtia, joissa voidaan toteuttaa sen kehitykseen vaikuttavia ratkaisuja. Organisaatioiden struktuureista tunnistetut vipuvaikutukset auttavat esimerkiksi kohtaamaan haastavia tilanteita ja selviytymään niistä. Kun vipuvaikutus onnistutaan tunnistamaan, sen vaikutuksen aiheuttamat muutokset voivat olla sekä korkeita että matalia. (Goodman, Kemeny & Roberts, 1994, s. 124–125; Senge, 2006, s. 93–94.) Wen (2014, s. 292) toteaa juuri vipuvaikutusten mahdollistavan organisaatioiden jäsenille oman tulevaisuutensa luomisen.

2.3.2 Henkilökohtainen mestaruus

Sengen (2006, s. 7, 129, 131) mukaan organisaation kyvyt eivät voi koskaan olla suurempia kuin jäsentensä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot voivat oppi vain oppivien jäsentensä kautta eli oppimisen kollektiivinen muutos alkaa yksilöistä. Siksi oppivan organisaation ensimmäinen disiplinaari on henkilökohtainen mestaruus, joka kuvastaa organisaatioon kuuluvien yksilöiden kasvua ja oppimista. Ne ihmiset, joiden henkilökohtainen mestaruus on korkea, laajentavat jatkuvasti taitojaan ja kykyjään luoda uutta. He ovat sitoutuneet elinikäisen oppimisen

prosessiin, mikä tekee henkilökohtaisesta mestaruudesta elinikäisen disiplina. Yhdessä muiden disiplina. kanssa henkilökohtainen mestaruus on edellytys oppivan organisaation toteutumiselle.

Henkilökohtaista mestaruutta voi luonnehtia oppivan organisaation hengelliseksi perustaksi. Se sisältää yksilön henkilökohtaisia näkemyksiä, energioiden keskittämistä, läsnäolon kehittämistä sekä todellisuuden jatkuvaa selkeyttämistä ja syventämistä. Mestaruudella ei siis tavoitella hallitsevaa asemaa, vaan erityistä taitotasoa. Henkilökohtainen mestaruus on kuitenkin enemmän kuin yksilön konkreettiset taidot ja osaaminen. Se ylittää myös henkiset oivallukset. Henkilökohtaisessa mestaruudessa elämää lähestytään luovasta näkökulmasta. Käytännössä se on itselle tärkeiden asioiden kirkastamista sekä jatkuva pyrkimys oppia näkemään nykytodellisuutta selkeämmin. (Senge, 2006, s. 8, 131.) Lisäksi Bokeno (2009, s. 309, 311–313) täsmentää, että disiplina. lii. liittyy läheisesti metafora *lapsen mielestä*, jonka avulla organisaation jäsenet saavuttavat lapsenomaisen kyvyn uteliaisuuteen, ihmettelyyn, nöyryyteen ja haluun oppia uutta.

Bokenon (2009, s. 309) mukaan henkilökohtaisen mestaruuden disiplina. ei ole psykologisesti tiukka eikä sen kautta esitetä yksityiskohtaisia näkemyksiä siitä, millaisia ominaisuuksia yksilöiltä vaaditaan henkilökohtaisten mestaruuksiensa kehittämiseen. Sen sijaan Senge (2006, s. 8) toteaa olevansa kiinnostunut siitä, millainen yhteys ja vastavuoroinen sitoutuvuus yksilöllisellä ja organisatorisella oppimisella on sekä millaisia erityispiirteitä oppivista jäsenistä koostuvista organisaatioista voidaan tunnistaa. Esimerkiksi Hoe (2019, s. 59) esittää liike-elämän digitalisaatiota tarkastelevassa tutkimuksessaan, että johtajien tulee erilaisten koulutusten ja kurssien kautta rohkaista työntekijöitä kehittämään heidän tietoteknisiä taitojaan sekä institutionalisoida heidän osaamisensa juuri kyseisen organisaation tarpeisiin.

Sengen (2006, s. 132, 136–139) ja hänen tutkimusryhmänsä (Roberts, Smith & Ross, 1994, s. 201–207) mukaan henkilökohtaisen mestaruuden saavuttaminen edellyttää henkilökohtaista visiota, joka kuvastaa sitä kutsumusta, jota yksilö haluaa elämässään tavoitella. Henkilökohtaista visiota ei voida verrata muihin visioihin, koska se ei ole vain hyvä idea tai tavoite. Henkilökohtaisen vision perusteena on vain ihmisen ”sisäinen palo” tavoitella juuri kyseistä asiaa. Suurimalla osalla yksilöistä on tavoitteita, muttei henkilökohtaista visiota. Yksilö kuitenkin tarvitsee visiota oppiakseen eli tuottaakseen tuloksia, joita hän todella haluaa elämässään saavuttaa. Visio auttaa tunnistamaan ja keskittymään olennaisiin asioihin epäollennaisuuksien sijaan.

Kuilu nykytodellisuuden ja vision välillä aiheuttaa yksilöille *luovaa jännitettä*. Tämä jännite voidaan myös ymmärtää ahdistuksena, jolloin turhautumisen ja pettymyksen tunteet toteutuvat. Sen ajattelu luovana jännitteenä toimii energian lähteenä, joka kannustaa yksilöä toimimaan visionsa saavuttamiseksi. Organisaatioissa usein lasketaan tavoitteita silloin, kun jännite koetaan ahdistuksena ja sen sietokyky on alhainen. Ahdistuksen tunne saadaan helposti vähenemään, kun teeskennellään, ettei visioon voida päästä, minkä seurauksena suorituskykyä lasketaan. Ahdistus on kuitenkin pyrittävä voittamaan, ja se toteutuu olemalla kärsivällinen ja tarkastelemalla nykytodellisuutta rehellisesti. Visiota tavoitellessa on myös syytä muistaa, että jännite kasvaa sitä mukaan, mitä lähempänä visiotaan on. (Senge, 2006, s. 136–148.)

Yksilön henkilökohtaisen mestaruuden kehittämiseen vaikuttaa myös mielen tiedostamaton osa eli *alitajunta*. Henkilöt, joilla on korkea henkilökohtainen mestaruus, on myös korkeampi käsitys oman tietoisesta ja tiedostamattomasta mielen välisestä toiminnasta. Alitajunnalla ei ole mitään selkeää suuntaa tai visiota, vaan se on herkkä erilaisille ärsykkeille ja hetkittäisille suunnille. Henkilökohtaista mestaruutta kehittäessä yksilön on pyrittävä perusteellisesti fokusoidaan oma mielensä siihen, mitä hän haluaa. Silloin alitajunta tuottaa tiedostamatta ratkaisut siihen, miten yksilö saavuttaa visionsa. Yksilö hyödyntää sekä järjitelitteisiä syitä että intuitiotaan. (Senge, 2006, s. 151–153, 157)

Sengen (2006, s. 135–136) mukaan monet ihmiset ja organisaatio vastustavat ajatusta henkilökohtaisesta mestaruudesta. Syy vastustukseen johtuu monista syistä: Henkilökohtaisen mestaruuden disipliini eroaa radikaalisti perinteisestä tavasta mieltää organisaation ja työntekijöiden välinen suhde. Sen avulla organisaatioon rakennetaan täysin uudenlaisia ajattelu- ja suhtautumistapoja, jotka murtavan perinteisiä liike-elämän käytänteitä. Monien yritysjohtajien mielestä henkilökohtaiseen mestaruuteen kannustaminen on liian ”pehmeää” yritysmaailmassa toimimiseen, ja se perustuu osittain vaikeasti määrittelemättömiin käsitteisiin, kuten henkilökohtaiseen visioon tai intuitioon. Henkilökohtaisen mestaruuden vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ei voida mitata numeroissa. Materialistisessa kulttuurissa on hyvin vaikeaa herättää keskustelua aiheesta. Monet vastustajat suhtautuvat henkilökohtaiseen mestaruuteen joko kyynisesti tai sitten he pelkäävät, että se uhkaa heidän organisaationsa vakiintunutta järjestystä.

Senge (2006, s. 136) kuitenkin täsmentää, että henkilökohtaisen mestaruuden merkitys korostuu muiden disipliinien rinnalla, jolloin sen periaatteet ovat välttämättömiä oppivan organisaation rakentamiseksi (Senge, 2006, s. 136). Amidonin (2005, s. 408–409) ja Bokenon (2009, s. 311) mukaan henkilökohtainen mestaruus antaa organisaation jäsenille valtuudet toimia; heitä

kannustetaan luovuuteen, innokkaaseen oppimiseen ja omien henkilökohtaisten visioidensa kehittämiseen. Tuolloin organisaatiota hallitsevat ihmiset, jotka sitoutuvat työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten vision aikaansaamiseksi, eivätkä ylhäältä alas pakottavan hallinnon alaisuudessa. Tämä näkemys erottaa oppivan organisaation teorian perinpohjaisesti tyypillisistä tavoista johtaa tai hallita organisaatioita.

2.3.3 Mielenmallit

Sengen (2006, s. 8, 163–164, 167; vrt. Hansen, Jensen & Nguyen) mukaan hyvät ideat eivät aina toteudu onnistuneesti organisaation käytänteissä, koska ne ovat ristiriidassa siellä työskentelevien yksilöiden sisäisten mielenmallien kanssa. Mielenmallit ovat syvälle mieleen juurtuneita käsityksiä, oletuksia ja yleistyksiä. Ne ovat aktiivisia ja vaikuttavat yksilön ajattelutapoihin ja toimintaan. Mielenmallit näyttäytyvät parhaiten erilaisina kuvina ja tarinoina. Yksilö harvoin tiedostaa niitä, jolloin mielenmallit rajoittavat yksilön oppimista. Siksi mielenmallit muodostavat oppivan organisaatioiden toisen disiplinaarin; sisäisten mallien tutkiminen ja laajentaminen mahdollistavat merkittävät läpimurron organisaation oppimisessa. Oppimista heikentävät mielenmallit pyritään siis kääntämään oppimista edistäviksi. Esimerkiksi Hoe (2019, s. 59) huomauttaa, että organisaatioiden digitaalisen vallankumouksen edistämiseksi digitaalisten laitteiden suunnittelussa ja strategisessa käyttöönotossa tulisi kehittyä teknologialähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen, jolloin digitaaliset uudistukset ja ratkaisut on helpompi mieltää tarpeelliseksi ja käyttökelpoisiksi.

Wen (2014, s. 296) toteaa mielenmallien kehittämisen edellyttävän oppivan organisaation syvällisten käytäntöjen edistämistä, mikä vaatii organisaation jäseniltä enemmän kuin avoimen ja positiivisen asenteen korostamista. Sengen (2006, s. 8, 164) mukaan disiplinaari haastaa organisaation jäseniä omaan sisäiseen tutkiskeluun, jolloin he voivat oppia selvittämään ja tarkastelemaan omia käsityksiään maailmasta. Mielenmallit voivat olla joko yksinkertaisia yleistyksiä tai monimutkaisia teorioita. Mielenmallit vaikuttavat yksilön tapaan nähdä ja tulkita erilaisia tilanteita ja ilmiöitä, minkä vuoksi niiden tulkitseminen voi auttaa ymmärtämään omaa toimintaansa.

Senge (2006, s. 177–179) korostaa *reflektointia* tärkeänä taitona mielenmallien uudistamisessa. Kuitenkin monet johtajat suosivat työssään käytännöllisyyttä, jolloin asioiden reflektointi ilman suoraa käytännöllistä hyötyä saa harvoin kannatusta. Toisaalta organisaation oppiminen edellyttää omien mielenmallien sekä niiden aikaansaaman toiminnan ja ajattelun reflektointia

myös teoreettisella tasolla. Aktiivisella harjoittelulla johtajat voivat oppia havaitsemaan reflektoinnissaan ”aukkoja”, jotka selittyvät *abstraktiloikilla*. Ihmisen mieli toimii nopeasti eikä kykene käsittelemään suurta määrää yksityiskohtaista informaatiota, minkä vuoksi ihmiset ovat taipuvaisia yleistämään asioita ilman sen erityisempää kyseenalaistamista tiedon totuudenmukaisuudesta. Vertauskuvallisesti mieli ”loikkaa” suorasta havainnoinnista abstraktioiden maailmaan ilman havaintojen testaamista. Abstraktiloikat ovat yleisiä liike-elämässä, mutta niitä on mahdollista vähentää oppivissa organisaatioissa mielenmallien harjoittamisen avulla.

Parodyn ja Whiten (2010, s. 135–136) mukaan johtajien tulee olla sitoutuneita keskustelemaan organisaation muiden jäsenten kanssa heidän organisaatioonsa liittyvistä olettamuksistaan sekä kehittämään organisaation kulttuurissa vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja aktiivisesti. Johtajilla on suuri vaikutus siihen, millaista oppimisympäristöä organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa rakennetaan. Senge (2006, s. 171) tunnistaa kolme eri vaikutusmahdollisuutta organisaation jäsenten mielenmallien kehittämiseen: 1. Organisaatiossa käytetään erilaisia työkaluja henkisen tietoisuuden edistämiseen, 2. Organisaatiossa vallitsee sellaiset rakenteet, jotka vakiinnuttavat mielenmallien tarkastelun osaksi säännöllisiä toimintoja, sekä 3. Organisaatiossa rakennetaan vuorovaikutuksellista kysymisen ja vastaamisen kulttuuria. Mikään näistä kolmesta ei yksistään erotu tärkeydellään, vaan olennaista on niiden väliset yhteydet. Esimerkiksi organisaation kulttuuristen normien, kuten avoimuuden, toteutuminen edellyttää sellaisia rakenteita ja käytänteitä, jossa organisaation jäsenet pääsevät harjoittamaan valmiuksiaan ja taitojaan kyseisen normin toteuttamiseksi.

Senge (2006, s. 179) ja hänen tutkimusryhmänsä (Ross & Roberts, 1994, s. 253–259) selittävät myös tarkemmin, mitä he tarkoittavat oppivan organisaation kysymisen ja vastaamisen kulttuurilla: Ensinnäkin organisaatiossa ollaan valmiita kyseenalaistamaan ja kehittämään työyhteisössä vallitsevia mielenmalleja. Tuolloin organisaation jäsenten on mahdollista sekä esittää omia näkemyksiään että kuulla toisten näkemyksiä, jolloin he tietoisesti altistavat oman ajattelunsa vaikutuksille ja tekevät ajatuksensa avoimiksi muiden näkemyksille. Olennaista on saavuttaa avoin keskusteluilmapiiri sekä löytää tasapaino kysymisen ja vastaamisen välillä; Jos vain kysyy, piilottaa omat näkemyksensä, ja jos vain vastaa, ei ymmärrä muiden näkökulmia. On myös syytä muistaa, että keskustelu edellyttää aitoa uteliaisuutta ja halukkuutta kehittää omia mielen mallejaan – halukkuutta olla väärässä. Myös keskustelun muiden osapuolien tulee tuntea samoin. Lisäksi Senge (2006, s. 177, 187; Putnam, 1994, s. 260–262) täsmentää, että pelkkä puhuminen ei kuitenkaan takaa oppimista, koska oppiminen edellyttää aina toimintaa. Siksi yksilön on keskustelemisen lisäksi pyrittävä kehittämään toimintaansa. Kuten muutkin

disipliinit, mielenmallien edistäminen vie aikaa. Kehittyminen tapahtuu vaiheittain ja edistymisen merkit voivat olla hyvin hienovaraisia.

2.3.4 Jaettu visio

Senge (2006, 192) esittää oppivan organisaation kolmantena disipliininä jaetun vision, jota hän luonnehtii organisaation jäsenten sydämissä vaikuttavaksi voimaksi. Kyse ei siis ole perinteisen vision kaltaisesta ajatuksesta, vaan eräänlaisesta yhteisestä unelmasta, joka vastaa kysymykseen: ”Mitä me haluamme luoda?” Kun kaikilla organisaation jäsenillä on mielessään samanlainen vastaus ja he ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen, ovat he luoneet onnistuneet luomaan jaetun vision. Jaettu visio on elintärkeä oppivilla organisaatioille, koska se tarjoaa oppimiselle fokuksen ja energian. Generatiivinen oppiminen on mahdollista vain silloin, kun ihmiset pyrkivät saavuttamaan jotain heille merkityksellistä. Itseasiassa koko ajatus generatiivisesta oppimisesta voi vaikuttaa abstraktilta ja merkityksettömältä, kunnes organisaation jäsenet innostuvat jaetusta visiosta, jonka he haluavat yhdessä saavuttaa. Esimerkiksi Hoen (2019, s. 59) tutkimuksessa jaettu visio yhdisti organisaation eri osapuolia tarjoamalla heille innostavan yhteisen ”digitaalisen tulevaisuuden”.

Sengen (2006, s. 192–193) mukaan ”visio” on jo entuudestaan tuttu konsepti liike-elämässä ja johtamisessa, mutta yleensä ne ovat vain yhden henkilön tai ryhmän luomia tavoitteita, jotka ulotetaan koskemaan koko organisaatiota. Tällaiset visiot edellyttävät organisaation jäseniltä niiden näennäistä noudattamista, mutta ei syvällistä sitoutumista. Sen sijaan yhteiseen visioon organisaation jäsenet ovat sitoutuneita, koska se heijastaa heidän omia näkemyksiään. Amidon (2005, s. 415) sekä Parody ja White (2010, s. 134) pitävät jaetun vision edellytyksenä perinteisen organisatorisen hierarkian purkamista sekä osallistavan ja hajautetun päätöksenteon lisäämistä, jolloin organisaation jäsenten näkemykset tulevat aidosti kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Oppivassa organisaatiossa perinteinen visio korvataan ”meidän visiollamme”. Jaetun vision lähtökohtana tulisi olla organisaation sisäisen erityisosaamisen standardit, ei organisaation ulkopuolisten kilpailijoiden voittaminen. Sisäisistä tarpeista kumpuavat visiot kohottavat ihmisten toiveita ja ne tarjoavat työlle syvällisempiä merkityksiä. Tällaiset visiot innostavat. Ne tuovat ihmisissä esiin rohkeutta, jota ihmiset eivät muuten edes tiedostaisi heissä olevan. He uskaltautuvat kokeilla ja ottaa riskejä. Vertauskuvallisesti jaettu visio on organisaation oppimisprosessien peräsin. Usein oppiminen on vaikeaa, mutta jaettu visio kannustaa organisaation jäseniä

kehittämään ajattelutapojaan sekä tunnistamaan omia henkilökohtaisia ja organisatorisia puutteita. Se kannustaa heitä luomaan uutta. (Senge, 2006, s. 193–195.)

Sengen (2006, s. 197, 202; vrt. Smith, 1994.) mukaan jaettu visio syntyy yksilöiden henkilökohtaisten visioiden kautta. Organisaatiot, jotka aikovat rakentaa jaettua visiota, kannustavat jäseniään jatkuvasti kehittämään henkilökohtaisia näkemyksiään. Olennaista on myös huomata, että jaetun vision rakentaminen ei saa loukata kenenkään henkilökohtaisia vapauksia. Siksi vision sitoutuminen on aina vapaaehtoista. Lisäksi organisaatioissa tulee tiedostaa, että jaetun vision rakentaminen vie aikaa. Käytännössä se rakentuu henkilökohtaisten visioiden vuorovaikutuksen sivutuotteena. Tuolloin organisaation jäsenet jakavat aktiivisesti omia unelmiaan ja oppivat kuuntelemaan toisiaan.

Senge (2006, s. 203–207) myöntää, että yhteisesti jaettu visio, johon kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneet, on vaikeasti saavutettava tavoite. Perinteisesti organisaatioissa on keskitytty noudattamaan – ainakin näennäisesti – erilaisia ohjeita ja sääntöjä, miksi vuoksi ihmisten voi olla vaikea tunnistaa aidon sitoutumisen merkityksellisyyttä. Suurin osa organisaation jäsenistä toimii organisaation ohjeiden ja sääntöjen mukaan, vaikka se ei perustuisikaan heidän sisäiseen sitoutumiseensa vaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sen sijaan tavoitteita ja sääntöjä noudattamattomat ja niitä jopa vastustavat ihmiset erottuvat selkeästi muista apaattisella toimittomuudelleen tai suoranaishalla vastarinnalla. Johtajan on kuitenkin tärkeää omalla innostaa kaikkia työntekijöitä sitoutumaan visioon, koska silloin työntekijät antavat parhaan työpanoksensa sen saavuttamiseksi. Johtajan tulee näyttää esimerkkiä visioon sitoutumisesta, minkä lisäksi hän kuvailee visiota niin rehellisesti ja yksinkertaisesti kuin vain kykenee, sekä antaa sen jälkeen työntekijöiden tehdä itse päätöksen sitoutumisestaan.

Käytännössä jaetun vision rakentaminen on osa organisaation laajempaa toimintakokonaisuutta: vallitsevien liikeideoiden kehittäminen yritystoiminnaksi, sen visioksi, missioksi ja ydinarvoiksi. Tuolloin jaettu visio kertoo, mitä organisaation jäsenet haluavat saavuttaa. Jaetun vision tulee vastata organisaation ydinarvoja, jotka kuvaavat, kuinka visio pyritään toteuttamaan. Organisaation missio perustelee vision tarkoitusta eli miksi se halutaan toteuttaa. Organisaation toimintaa tulisi lähteä rakentamaan positiivisista lähtökohdista käsin. On täysin eri asia kysyä: ”Mitä me haluamme saavuttaa?” kuin ”Mitä me haluamme välttää?” Negatiiviset visiot syntyvät pelosta, positiiviset pyrkimyksistä. Negatiiviset visiot ovat positiivisia yleisempiä, mutta positiiviset visiot ovat negatiivisia energisempiä, motivoituneempia ja pitkäjänteisempiä. (Senge, 2006, s. 200–209.)

Senge (2006, s. 210–216) huomauttaa, että monet visiot kuolevat liian aikaisin. Syitä tähän on useita: organisaatio ei välttämättä ole onnistunut koostamaan erilaisista näkemyksistä yhteistä jaettua visiota, tai sitten organisaatiossa ei ole siedetty vision tavoittamisessa voimistuvaa luovaa jännitettä, tai sitten organisaatiossa ei ole mitoitettu vision todellisia vaatimuksia ja ihmiset lannistuvat kärsimättömyytensä takia, tai sitten organisaation jäsenet eivät aktiivisesti rakenna yhteyttä toisiinsa. Systeemiajattelu auttaa pitämään visiot elinvoimaisina. Se edistää organisaation tietoisuutta sen hetkisestä todellisuudesta. Systeemiajattelun avulla tunnistetaan ne käytännöt ja lähtökohdat, jotka motivoivat jaetun vision rakentamiseen juuri kyseisessä organisaatiossa.

2.3.5 Tiimioppiminen

Sengen (2006, s. 9–10, 217–219) mukaan erilaiset tiimit, ryhmät ja yhteisöt ovat tyypillisin oppimisyksikkö nykyaikaisessa työelämässä, minkä vuoksi tiimioppiminen on oppivan organisaation neljäs disiplinaari. Oppivan organisaation näkökulmasta tiimioppimisen kautta voidaan saavuttaa suuremman hyödyn kuin yksilöiden oppimisella: Yksilöt voivat työskennellä taitavasti ja oppia uutta, mutta se ei välttämättä edistä organisaation oppimista elleivät he kohdistaa ponnistelujaan tiimiin. Sen sijaan tiimioppimisessa kehittyvät tiedot ja taidot leviävät organisaation jäsenten keskuudessa, mikä todennäköisemmin vaikuttaa myös organisaation oppimiseen. Tiimin oppiessa ryhmän älykkyys ylittää yksilöiden älykkyyden. Kun tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä ja heillä on myös ymmärrys toistensa oppimisen tukemisesta, heidän työnsä tuottaa parempia tuloksia kuin muuten olisi mahdollista.

Senge (2006, s. 219) määrittelee tiimioppimisen prosessiksi, jossa tiimi sovittaa ja kehittää kykyään luodakseen haluamiaan tuloksia. Organisaatioiden sisällä tiimioppiminen näyttäytyy kolmena erilaisena ulottuvuutena: 1. Tiimi pohtii ja ratkaisee monimutkaisia kysymyksiä ja haasteita. Tiimissä on mahdollisuus hyödyntää monen ihmisen tietoja ja taitoja. 2. Tiimin jäsenet rakentavat toisiinsa operatiivista luottamussuhdetta, jolloin heidän toimintansa on samaan aikaan innovatiivista ja koordinoitua. 3. Tiimin jäsenillä on rooli myös toisissa tiimeissä. Näin he jakavat osaamistaan ja edistävät muidenkin tiimien oppimista.

Sengen (2006, s. 220–230; ks. myös Isaacs, 1994; Rebelo & Lourenco & Dimas, 2019, s. 49) mukaan tiimioppimisen ytimessä ovat vuorovaikutus ja sen käytänteiden hallitseminen. Tiimioppimisessa vuorovaikutusta käydään sekä dialogin että keskustelun keinoin. Dialogin

avulla pyritään kompleksisten aihealueiden vapaaseen ja luovaan tarkasteluun, omien näkemysten avaamiseen sekä toisten näkemysten kuuntelemiseen. Dialogi pyrkii ylittämään yksittäisten ihmisten käsityksiä ja rikastuttamaan vuorovaikutusta. Yksittäiset ajatukset saavat kollektiivisen muodon. Varsinaisia ratkaisuja ei pyritä luomaan. Dialogia käyvän tiimin jäsenten välille kehittyy syvä ja ainutlaatuinen suhde.

Sen sijaan keskustellessa etsitään erilaisia näkökulmia tukemaan kyseisellä hetkellä tehtäviä päätöksiä. Tavoitteena on rajata ajatuksia sekä muodostaa yhteisiä ratkaisuja ja sopimuksia. Tiimioppimisessa tarvitaan niin dialogia kuin keskusteluakin, jotta oppiminen on generatiivista. Olennaista onkin näiden kahden vuorovaikutustavan aikaansaama synergia. Käytännössä tiimioppimistilanteissa vuorovaikutus vaihtelee dialogin ja keskustelun välillä. Tiimissä tulee osata erottaa nämä vuorovaikutuksen muodot toisistaan ja ymmärtää, millaisissa kontekstissa kutakin vuorovaikutusta tarvitaan. Parhaimmillaan dialogi ja keskustelu täydentävät toisiaan. Silloin vuorovaikutus on monipuolista ja tuottavaa. Huomionarvoista on myös se, että loistavissa tiimeissä ei pelätä kohdata ristiriitoja, sillä konfliktit voivat osaltaan myös edistää oppimista (Senge, 2006, s. 220–233).

Sengen (2006, s. 221, 242–243; ks. myös Isaacs & Smith, 1994) mukaan tiimioppimisen dispipliinin toteutuminen vaatii kaikkien muiden dispipliinien tavoin käytännön harjoituksia. Hän vertaa tiimioppimisen harjoittelun merkitystä urheilujoukkueisiin, jotka myös tarvitsevat runsasta harjoittelua huipputuloksiin yltäessään. Tiimioppiminen kuitenkin perustuu niin toistuviin kuin vuorotteleviinkin harjoittelemisiin ja varsinaisiin työsuorituksiin. Tästä oivalluksesta huolimatta tiimioppiminen on usein heikkoa, ja sen käytänteitä kehitetään vain harvoin tietoisesti. Siksi oppivan organisaation teoria pyrkii innoittamaan organisaatioita kokeilemaan yhä uusia keinoja yhdessä oppimisen vahvistamiseksi. Tiimioppiminen kehittyy erityisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, *dialogisessioista*, joissa tiimin jäsenet ryhtyvät yhdessä harjoittelemaan dialogista vuorovaikutusta ja kehittämään sen vaatimia taitoja. Dialogisessioiden onnistuminen edellyttää tiimin jokaisen jäsenen läsnäoloa. Jäsenten täytyy olla myös tietoisia tiimin säännöistä, ja he ovat sitoutuneita noudattamaan niitä. Dialogisessiassa tiimiä rohkaistaan ja kannustetaan antamalla heille sopivan haasteellisia kysymyksiä ratkaistavaksi. Tällaisten periaatteiden pohjalta rakennettujen dialogisessioiden aikaansaamat oppimistulokset voivat olla merkittäviä.

Gill ja Mataveli (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että organisaation kulttuurissa erilaisilla oppimisella edistävillä tekijöillä on merkittävä positiivinen vaikutus tiimioppimiseen. Senge

(2006, s. 242) kuitenkin huomauttaa, että tiimioppiminen on yksilöoppimista vaikeampaa, ja siksi sen harjoitteluun vaatii niin aikaa kuin kärsivällisyyttäkin. Samoin Rebelo, Lourenco ja Dimas (2019, s. 50) esittävät, että tiimioppimiselle tulee varata riittävästi aikaa, jotta tiimin jäsenet oppivat esimerkiksi tuntemaan toisensa riittävän hyvin. Yksi suurimmista tiimioppimisen esteistä onkin nykyisen liike-elämän nopeatempoisuus ja paine saavuttaa asioita lyhyissä määräajoissa. Myös Hoe (2019, s. 59) edellyttää johtajia vaalimaan sellaista oppimisympäristöä, jossa ihmiset voivat työskennellä yhdessä ja oppia toinen toisiltaan.

3. Laadullinen organisaatiotutkimus

Laadulliset menetelmäsuuntaukset ovat tyypillisiä lähestymistapoja kasvatustieteellisissä tutkimuksissa (Rinne, Kivirauma & Lehtinen, 2015). Sen sijaan organisaatio- ja johtajuustieteissä hyvän tutkimuksen kriteerit on perinteisesti määritelty kvantitatiivisista tutkimuslähtökohdista, ja tieteenalalla on suosittu määrällisiä metodologioita. Tästä syystä myös kvalitatiivisia tutkimusasetelmia on pyritty sinnikkäästi rakentamaan ja esittämään kvantitatiivisten standardien pohjalta. (Buchanan, 2015, s. 38–40; Johnson, 2015.) deGaman, Elias ja Peticca-Harrisin (2019, s. 7–8) mukaan tämä on rajoittanut laadullisille tutkimusmenetelmille tyypillisten piirteiden, kuten luovuuden ja moninaisuuden, hyödyntämistä. Laadullista tutkimusta tekevät tutkijat kohtaavat usein kyseenalaistuksia käyttämiensä menetelmien heikkouksista kvantitatiivisten ihanteiden rinnalla. Siksi laadullisen organisaatiotutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta erityistä rohkeutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Heillä on huolellisella tutkimustyöllään mahdollisuus näyttää, että laadullistenkin menetelmien avulla pystytään tekemään hyvää tieteellistä tutkimusta. Myös Garcia ja Gluesing (2013, s. 439) huomauttavat, että laadullista tutkimusta voi käyttää menestyksekkäästi organisaatio- ja johtamistieteellisissä tutkimusasetelmissä. Lisäksi ne paljastavat tutkimuskohteista kokonaan uusia ilmiöitä ja näkökulmia. Organisaatiotieteiden tutkimuksessa tarvitaankin yhä enemmän laadullisten menetelmien rohkeaa käyttöä.

Oma opinnäytteeni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on narratiivisen sisällönanalyysin keinoin tuottaa empiiristä tietoa Sengen oppivan organisaation teorian testaamiseksi ja kehittämiseksi. Fieldin (2020) mukaan oppivia organisaatioita käsittelevää kokemusperäisten tutkimusnäyttöä on suhteellisen vähän, koska laadukkaiden tutkimusasetelmien rakentaminen on koettu haasteellisenä. Luotettavan ja lujan teorian aikaansaamiseksi empiirisen tiedon hankkiminen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää. Niinpä päätin opinnäytetyössäni tarttua tähän haasteeseen, ja tässä pääluvussa esittelen metodologisia tutkimuslinjauksiani sekä perustelen niiden suhteen tekemiäni ratkaisuja.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä Peter Sengen teorian mukaisia johtajuuskäsityksiä Jorma Ollilan kertomuksessa ilmenee?
2. Millaisina organisaation johtamisen työvälineinä viittä disipliiniä voidaan rekonstruoida Jorma Ollilan kertomuksen kautta?

Rakentamani teoreettinen viitekehys pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin Sengen teorian ja aikaisemman tutkimusnäytön osalta. Sen sijaan metodi- ja tulosluvuissa pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin Nokia Oyj:n entisen toimitusjohtajan, pääjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan muistelmateoksen, *Mahdoton menestys – Kasvun paikkana Nokia* (2013), pohjalta kerätyn aineiston ja siihen toteutetun narratiivisen sisällönanalyysin näkökulmasta.

Päädyin laadulliseen tutkimusotteeseen juuri tutkimuskysymysten ja niiden pohjalta rakennetun tutkimusasetelman perusteella. Puusan ja Juutin (2011, s. 47) ajatusten mukaisesti menetelmälliset lähestymistavat eivät ole itseisarvo tai tavoite tutkimukseni tekemisessä, vaan välinearvo, joka auttaa minua eli tutkijaa keskittymään juuri kyseisen tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Tutkimus on tutkijan ja tutkimuskohteen välistä vuoropuhelua, joka tapahtuu aineiston ja siihen tehdyn analyysin kautta. Toisin sanottuna aineisto ja analyysi eivät siis ole osa varsinaista tutkimuskohdetta vaan aines, jonka kautta tutkija tehdä havaintoja ja tulkintoja tutkimuskohteestaan.

Opinnäytteessäni korostuu useita laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä: Tavoitteena on hankkia uutta tietoa tutkittavaa ilmiötä kuvaamalla ja tulkitsemalla. Tarkastelun kohteena on ihmisten välisten sosiaalisten merkityksien maailma, jonka kautta pyritään ymmärtämään ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan siis sisältävän ihmisille itselleen tärkeitä asioita. (Vilkkä, 2015, s. 118.) Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tyypillisesti tutkija keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä harkinnanvaraisesti valittuja tapauksia, jotka ovat relevantteja tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanratkaisun kannalta. Siksi tutkijan on myös tärkeää perustella, miksi hän on valinnut tutkittavakseen juuri kyseisen tapauksen tai tapaukset. (Puusa & Juuti, 2011, s. 47–48, 55.)

3.1 Nokia-case

Olen tehnyt tutkimusprosessin aikana useita *tapaustutkimukselle* (engl. case study research) tyypillisiä strategisia valintoja. Eriksonin ja Koistisen (2014, s. 4–5; myös Vilkkä, Saarela & Eskola, 2018) mukaan tapaustutkimus on tutkimusstrategiana enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksia tehdään laajasti eri tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja tavoitteista käsin, minkä vuoksi niitä kaikkia on vaikea sitoa yhteen yleispätevään ja kattavaan määritelmään. Kaikkia tapaustutkimuksia yhdistää kuitenkin

se, että nimensä mukaisesti ne kuvaavat, selittävät, analysoivat tai ratkaisevat vain yhtä tai muutamaa *tapausta* (engl. case, cases). Tutkittava tapaus on tyypillisesti tämän ajan elämän ilmiö, jota lähestytään ”mitä”-, ”miten” - ja ”miksi” – kysymysten kautta. Tutkijalla itsellään on vähäinen rooli tutkimuskohteen tapahtumiin. Lisäksi tutkimuskohteesta on usein vain vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusnäyttöä.

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus mahdollistaa teorian ja empirian luovan vuoropuhelun kautta tavoittamaan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, s. 189). Strategista mielekkyyttä lisäävät erityisesti joustavuus ja monipuolisuus (Piekkari & Welch, 2011, s. 194; Thomas, 201, s. 21). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s. 154, 161) mukaan yhden tapauksen perusteelliselle tutkimiselle on useita hyviä syitä: sen avulla voidaan niin vahvistaa, haastaa tai laajentaa jo olemassa olevia teorioita kuin myös tarkastella erilaisia ääritapauksia ja tuottaa niistä tärkeää tietoa. Tapaustutkimus voi olla jopa paljastava ja se voi avata kokonaan uusia tutkimuskohteita. Organisaatioita käsittelevät tapaustutkimukset tarjoavat spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua yrityksen kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä sen realistisesti kuvatussa toimintaympäristössä. Lisäksi tutkija saattaa ottaa kantaa yrityksen käytäntöjen kehittämiseen, jolloin tutkimuksesta voi olla apua jonkin käytännön haasteen ratkaisemisessa.

Tarkastelun kohteena olevan tapauksen valinta, rajausta ja perustelu tapahtuvat aina tutkimuskohtaisesti. Olennaista on rajata selkeästi tutkittava tapaus ja sen ympäristö, jotta tutkimuskysymykset, -asetelmat ja aineiston analyysi perustuvat selkeään kokonaisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 42.) Eri teoreetikot ovat antaneet vaihtelevia kriteerejä sille, mikä tutkittava tapaus voi olla, mutta loppujen lopuksi tapaukseen määrittää aina kyseisen tutkimuksen tutkija (Erikson & Koistinen, 2014, s. 5). Tässä tutkimuksessa tarkasteltava tapaus, Nokia-case, määrittyy Nokia Oyj:n entisen toimitusjohtajan, pääjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan muistelmateoksesta ”*Mahdoton menestys – Kasvun paikkana Nokia*” (2013) tuottamani aineiston pohjalta. Aineistoon valikoituivat erityisesti ne muistelmateoksen kohdat, jotka vastaavat Peter Sengen oppivan organisaation teoriasta esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Toisin sanoen analysoin, voisiko Nokia-casea tulkita Sengen teorian avulla, ja miten Ollila kuvailee kertomuksessaan Nokian oppimisen johtamista.

Nokia-case valikoitui tarkastelun kohteeksi sen tunnettavuuden ja ainutlaatuisuuden – mutta myös osittaisen sattuman – perusteella: Tapaustutkimuksissa tietoa etsitään tyypillisesti sieltä, mistä sitä voi saada. (ks. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, s. 15.) Organisaatioita

tutkittaessa erilaisten dokumenttien käyttö on yleiseensä helppo ja edullinen tapa päästä ainakin alustavasti käsiksi tutkittavaan tapaukseen. Jo valmiina olemassa oleviin dokumentteihin ei myöskään liity reaktiivisuusriskejä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 154–156.) Lisäksi tapauksen valitsemiseen vaikuttavat erilaiset intressit, mistä syystä tutkijan on tärkeää kertoa rehellisesti omista valintakriteereistään (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, s. 183).

Opinnäytetyössäni tutkittavan tapauksen valitsemiseen vaikuttivat erityisesti pro gradu -tutkielmalle asetetut laajuuskriteerit sekä pyrkimykseni kehittää Sengen oppivan organisaation teoriaa. Teoreettisen viitekehyksen luomisen jälkeen pyrin löytämään ongelmanasetteluuni tarkoituksenmukaisen aineiston. Tutustuin monien tunnettujen johtajien elämänkertoihin sekä erilaisiin oppaisiin. Nokialla on merkittävä asema suomalaisessa yrityshistoriassa (Häikiö, 2009), ja yrityksestä on kirjoitettu useita erilaisia teoksia. Tästä syystä kiinnostuin juuri Nokiasta. Päädyin lopulta muodostamaan tutkimusaineiston Ollilan teoksen pohjalta, koska hän johti yhtiötä sen yritystarinan toistaiseksi tunnetuimpien vaiheiden ajan 1990- ja 2000-luvuilla (Ollila & Saukkomaa, 2013). Sen lisäksi Ollilan teos tarjosi mielestäni runsaasti tutkimukseni kannalta käyttökelpoista ja hedelmällistä tietoa.

Ollilan muistelmateoksen on toimittanut ja pääosin kirjoittanut Harri Saukkomaa. Hänen kirjoituksensa pohjautuvat lukuisiin Ollilan sekä viidenkymmenen muun ihmisen haastatteluihin. Teoksen tapahtumista kerrotaan kuitenkin Ollilan näkökulmasta minämuodossa. Näin on pyritty varmistamaan se, että kyseistä teosta voi luonnehtia Ollilan itsensä elämänekerraksi, jossa tarinan kertojan ja kirjoittajan näkemykset ovat täysin yhtäläiset. (Ollila & Saukkomaa, 2013, s. 12.) Tällä perusteella viittaan myös tässä tutkimuksessa yksinomaan Ollilaan ja hänen kertomukseensa.

Teoksessa Ollilan henkilöhistorian kuvaaminen alkaa hänen lapsuudestaan ja etenee kronologisesti kohti sitä, kun hän käynnistää liike-elämän uransa aloittamalla työt amerikkalaisessa Citibankissa vuonna 1978, mistä hän myöhemmin siirtyi Nokian rahoitusjohtajaksi 1985 ja matkapuhelinryhmän johtajaksi 1990. Tutkimustavoitteenani ei kuitenkaan ole tarkastella Ollilan henkilöhistoriaa, minkä vuoksi olen rajannut aineistoon kuuluvaksi ainoastaan teoksen ”Nokia-vuodet”, ja erityisesti ajanjakso 16.1.1992 - 31.5.2006, jolloin Ollila toimi yhtiön ylimpänä johtajana. Aineiston elämäkerrallinen luonne tuo kuitenkin opinnäytteeseeni joitain elämäkertatutkimuksellisia piirteitä: Esimerkiksi syvällisen tarkastelun kohteena on yksittäisen ihmisen elämää ja näkökulmaa kuvaava dokumentti. Tyypillisissä elämäkertatutkimuksissa kuvataan

kuuluisten henkilöiden elämää ja lähihistorian tapahtumia tietystä perspektiivistä. (Syrjälä, 2015.)

Eriksonin ja Koistisen (2014, s. 7; ks. myös Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, s. 183) mukaan tutkittava tapaus tulee aina liittää kontekstiinsa, koska se tekee tapauksesta ainutlaatuisella tavalla ymmärrettävän ja ehjän kokonaisuuden. Konteksti muodostuu niistä toimijoista ja toiminoista, joihin tutkittava tapaus läheisesti liittyy, kuten historiallisesta taustasta ja laajemmasta ympäristöstä, johon kuuluu esimerkiksi kulttuuriympäristö, toimiala, toimintaympäristö ja poliittinen tilanne. Konteksti ja tapaus ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja näin ne myös muovaavat toinen toisiaan. Esimerkiksi Stake (1995, s. 16–17) toteaa tapahtumaympäristön olevan isossa osassa kontekstia, koska se määrittelee ”näyttämön”, jossa tapaus toteutuu.

Määrittelen tapausta ja sen kontekstia yksityiskohtaisesti opinnäytteeni pääluvussa 4. Koen tarpeelliseksi mainita erikseen, että olen hyödyntänyt Nokia-casen kontekstin määrittelyn tukena myös yhtiön historiaa tutkineen Martti Häikiön kirjallisia tuotoksia, vaikka Ollilan kertomuksesta esiin nostetut näkökulmat ovatkin analyysini pääkohteena. Myös Ollila (2013, s. 9–10) itse suosittelee muistelmateoksensa esipuheessa Häikiön kirjoittamia kuvauksia Nokian historiasta toteamalla: ”*Martti Häikiön kirjoittamat teokset kuvaavat erinomaisesti Nokian historiaa 2000-luvun alkuvuosiin saakka...*”

Tieteenfilosofisesti lähestyn Nokia-casea välineellisestä ja intensiivisestä näkökulmasta: Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapauksen avulla pyritään testaamaan, kehittämään ja ymmärtämään tietyn sen taustalla olevia teoreettisia käsitteitä ja ideoita. Tuolloin tapaus on valittu tarkkaan mietittyjen tutkimuskysymysten pohjalta. Tapauksen avulla pyritään siis testaamaan ja kehittämään sen taustalla olevia teoreettisia ideoita ja käsitteitä. (Stake, 1995, s. 3.) Sen sijaan intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään tulkitsemaan, ymmärtämään ja tiheästi kuvaamaan ainutlaatuista ja teoreettisesti mielenkiintoista tapausta. Tavoitteena ei siis ole tehdä tapausta koskevia yleistyksiä, vaan selvittää, millä logiikalla juuri tämä kyseinen tapaus toimii. Näin ollen intensiivisellä tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan ”hyvä tarina” elävästä elämästä. Tarina on hyvä silloin, kun se tekee tapauksen ymmärrettäväksi tavalla, joka kiinnostaa muita ihmisiä, kuten tutkijoita ja yhteiskunnallisia päätöksentekijöitä. (Erikson & Koistinen, 2014, s. 15–16; vrt. Kiviniemi, 2015, s. 84; Vilka, Saarela & Eskola, 2018.) Sen lisäksi hyvässä tapaustutkimuksessa ”punainen lanka” etenee hyvän tarinan tavoin johdonmukaisesti ja eheän kokonaisuuden rakentaen (Thomas, 2011, s. 184). Erityisesti kvalitatiivista tapaustutkimusta voi kuvailla tutkijan ”seikkailuksi”, jonka aikana hän saattaa kuvata löytämiään uusia

yhteyksiä, keksiä uusia käsitteitä ja selittää tutkimusaineistosta paljastuvaa entistä syvällisempää totuuden ymmärtämistä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, s. 16).

Käytännössä tapaustutkimusta voi tehdä monella tavalla, erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja hyödyntäen. Valittujen menetelmien avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa määrittelystä tapauksesta. (Erikson & Koistinen, 2014, s. 1; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 42; Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, s. 181.) Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin Nokia-casen analysoimisen suhteen tekemiäni metodologisia ratkaisuja.

3.2 Narratiivit Nokian todellisuuden tulkintoina

Erilaisia narratiiveja on syytä tutkia silloin, kun tahdotaan ymmärtää ihmisiä ja heidän toimintaansa (Heikkinen, 2015, s. 149). Narratiivien kautta hankitaan ja välitetään tietoa. Ne ovat ihmisajattelulle luonnollinen tapa hahmottaa ja ymmärtää todellisuutta, koska yksilöiden kokemuksellisuus jäsentyy mielen dialektisten prosessien kautta juonellisiksi ajatuskokonaisuuksiksi. Lisäksi narratiivit ovat tunnetasolla merkityksellisiä ja niihin on helppo samastua. Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä tekee heistä sekä narratiivien kertojia että kuulijoita. (esim. Heikkinen, 2015, s. 152; Kohonen, 2011, s. 196–197; Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, s. 193; Polkinghorne, 1995, s. 5–8.) Narratiivien kautta jäsennetään siis takautuvasti mennyttä ja rakennetaan merkityksiä (Chase, 2008, s. 64), jolloin elämän erilaiset tapahtumat kootaan teemalliseksi kokonaisuudeksi (Polkinghorne, 1995, s. 5).

Narratiiveilla on myös merkittävä sosiaalinen rooli. Niiden avulla ryhmissä ja yhteisöissä rakennetaan keskinäistä yhteenkuuluvuutta sekä pyritään erottautumaan muista (Riessman, 2008, s. 8). Nykyajan ihmiset ovat esimerkiksi hyvin sidottuja erilaisiin organisaatioihin (Gubrium & Holstein, 2009, s. 173), joiden toiminta perustuu niiden jäsenten kokeman todellisuuden ja merkitysrakenteiden pohjalta luotuihin kertomuksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 192; ks. myös Tökkäri, 2018). Merkittävä osa organisaatioiden tiedoista on siis narratiivisessa muodossa. Niitä tutkimalla saadaan paljon hyödyllistä ja merkittävää tietoa organisaatioiden ja niiden jäsenten toiminnasta. (Kohonen, 2011. 204–205; vrt. De Fina & Georgakopoulou, 2015, s. 277).

Omaa opinnäytetyötäni voi luonnehtia narratiiviseksi tutkimukseksi (engl. narrative research tai narrative inquiry). Tutkimuksen narratiivisuus viittaa erilaisten kertomusten sekä kertomisen tarkasteluun tiedon välittämisen ja rakentamisen näkökulmasta. Narratiivista tutkimusta tehdään laajasti niin kasvatustieteiden, psykologian, yhteiskuntatieteiden kuin taloustieteidenkin kentällä. Tutkimusmetodin sijaan narratiivisuus on enemmänkin tutkimusote, taustafilosofia tai lähestymistapa. Sillä voidaan tarkoittaa: 1. epistemologisia ja ontologisia taustaoletuksia siitä, mitä tieto ylipääntensä on ja miten sitä voidaan muodostaa, 2. kerättyä tutkimusaineistoa, 3. aineiston analysointitapoja sekä 4. tutkimuksen käytännöllistä merkitystä esimerkiksi työvälineenä. (Heikkinen, 2000, 2015; vrt. Polkinghorne, 1998, s. 13.) Tässä tutkimuksessa viittaaan narratiivisuudella osittain kaikkiin yllä mainittuihin tutkimuksellisiin osa-alueisiin, erityisesti kuitenkin aineistoon ja sen analysointiin.

Käsitys narratiivisuudesta perustuu Brunerin (1986, s. 11–14) jaotteluun kahdesta todellisuutta jäsentävästä ja tulkitsevasta ajattelutavasta: *Paradigmaattisen ajattelun* avulla tavoitellaan objektiivista fysikaalista todellisuutta syy-yhteyksiä tunnistamalla ja väitelauseita oikeaksi todistamalla. Sen sijaan *narratiivisella ajattelulla* pyritään selittämään psyykkistä todellisuutta sekä inhimillistä toimintaa erilaisia tapahtumia ja niiden välisiä suhteita luomalla ja tulkitsemalla. Narratiivisessa ajattelussa tapahtumat hahmottuvat ajassa etenevinä ja juonellisina kertomuksina. Brunerin (1987; s. 12–15) mukaan narratiivinen ajattelu on syvästi kytkeytynyt ihmisten tapaan elää, vaikka narratiivit ja elämä eivät välttämättä aina vastaakaan toisiaan; elämä ei siis ole vain sellaisenaan, vaan sitä uudelleen tulkitaan ja kerrotaan jatkuvasti. Totuuden saavuttamisen sijaan narratiivinen tutkimus siis tavoittelee todentuntua, johdonmukaisuutta sekä uskotavuutta (Bruner, 1986, 11–13; vrt. Riessman 1993). Näin ollen yksittäinen tutkimus ei voi koskaan olla koko totuus, vaan yksi näkökulma siitä (Kohonen, 2011, s. 197).

Ihmistieteille ominaiseen tapaan narratiivisen tutkimuksen käsitteistö ja sen määrittely on varsin monenkirjavaa. Esimerkiksi *narratiivin* (engl. narrative) sekä *tarinan* (engl. story) käsitteitä käytetään kirjallisuudessa usein rinnakkain. Toisaalta käsitteillä voi tulkita olevan myös pieni sävyero; narratiivi mielletään hieman neutraalimpana ilmaisuna, kun taas tarinaan liitetään monesti ajatus sen epätodellisuudesta. (Kohonen, 2011, s. 197; ks. myös Heikkinen, 2015, s. 143–145; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998; Polkinghorne, 1995, s. 5–6; Riessman, 2008, s. 3.) Lisäksi narratiivisuuden suomenkielisinä synonyymeinä voidaan käyttää kertomuksellisuutta ja kerronnallisuutta, joista kertomuksellisuudella viitataan kertomukseen eli kertomisen lopputulokseen ja kerronnallisuudella itse kertomisen prosessiin. Narratiivisen tutkimuksen

mielenkiinnon kohteina ovat siis kattavasti koko kerronnallinen prosessi, eivätkä pelkät kertomukset. (Heikkinen, 2015, s. 151.) Tätä tutkimusta tehdessä pyrin tiedostamaan ja huomioimaan nämä pienet käsite-eroavaisuudet, jotta käsitteiden käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa.

Narratiivinen tutkimusote näkyy useissa tekemissäni metodologisissa valinnoissa. Esimerkiksi käyttämäni aineisto eli Ollilan kertomus on tuotettu poikkileikkausasetelmalla eli siitä käy ilmi, miten Ollilan kerrontahetkellä tulkitsee Nokian menneisyyttä (ks. Hänninen, 2015, s. 174). Ollila muistelmateoksen esipuheen perusteella kirjan tekeminen kesti reilun kymmenen vuoden ajan:

”Ryhdyin (kustannusyhtiö) Otavan pyynnöstä 2000-luvun alussa pohtimaan kirjan tekemistä. [--] Kuvaisin, miten koin asiat silloin kun ne tapahtuivat. Tähän olen myös pyrkinyt koko ajan. Vain kirjan loppu on kirjoitettu tämän vuoden [2013] aikana ja muu silloin kun asiat tapahtuivat.”

Tavoitteenani on ollut ”antaa ääni” Ollilalle ja hänen kertomukselleen, minkä vuoksi pyrin nostamaan aineistosta esiin hänen merkitykselliseksi ja käänteentekeviksi nimeämiään tapahtumia. Näin tekemästäni aineiston analyysistäni välittyy vahvasti Ollilan kokemuksellisuus ja merkityksenanto. Sen lisäksi olen kirjoittanut analyysini kronologiseen muotoon, jolloin siitä ilmenee tarinallisesti tapauksen alku, keskikohta ja loppu. Analyysin tekeminen edellytti myös monia narratiiviseen tutkimukseen kuuluvien ominaisuuksien, kuten joustavuuden, luovuuden ja kärsivällisyyden, huomioimista. (ks. Kohonen, 2011, s. 198–199, 201.) Tästä näkökulmasta opinäytteessäni korostuu myös elämäkerrallisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa yksittäisen ihmisen ainutkertaista kokemusmaailmaa sekä toiminta- ja ajattelutapoja ja niistä muodostettua tarinaa pidetään kiinnostavana (Syrjälä, 2015). Kuvailen analyysiprosessin etenemistä yksityiskohtaisesti seuraavassa alaluvussa 3.3.

Tutkimuksen avoimuuden nimissä koen tärkeäksi korostaa, että Ollilan lisäksi Nokian oppimista voisi tarkastella myös monien muiden kertomusten kautta, joista osassa esitetään myös hyvin suoraa arvostelua yhtiön johtokunnan ja erityisesti Ollilan johtamistyyliä kohtaan: Esimerkiksi Nokian muutoshallintakonsulttina työskennelleen Merita Vilenin teoksessa (Vilen & Rumpunen, 2014) yhtiön yrityskulttuuria kuvaillaan myrkylliseksi. Myös Nokian hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana toimineen Risto Siilasmaan teoksessa (Siilasmaa & Fredman, 2018) kritisoidaan Jorma Ollilan johtamistyyliä pelon ilmapiirin lietsomisesta.

Yhtiössä ilmentynyttä pelon ilmapiiriä on myös tutkittu: Vuoren ja Huyn (2015, s. 1, 13–29) mukaan yhtiön ylimmän johdon keskuudessa vallinnut pelko kohdistui ulkopuolisiin kilpailijoihin ja osakkeenomistajiin, mikä ilmeni muun muassa keskijohdon painostamisena. Sen sijaan keskijohdon pelot kohdistuivat heidän esimiestensä ja vertaistensa toimintaan, mikä ilmeni epävarmuutena jakaa negatiiviseksi miellettyä tietoa ylimmän johdon kanssa, minkä vuoksi ylin johto muodosti liian optimistisen käsityksen organisaationsa teknologisista kyvyistä ja laiminlöi merkittävien pitkäaikaisten innovaatioiden kehittämisen tärkeyttä. Toisaalta Lamberg, Lubinaite, Ojala ja Tikkanen (2019) huomauttavat, että Nokian markkina-aseman heikkenemistä 2000-luvulla ei voida kuitenkaan selittää yksittäisten johtohenkilöiden johtamistyyllillä, vaan usean moniulotteisen tekijän yhteisvaikutuksesta.

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tarkastella, miten Ollilan kuvausta Nokian oppimisesta ja sen johtamisesta voidaan rekonstruoida Sengen teorian kautta. Vaikka näkökulma on yksinomaan Ollilan kertomuksessa, tarkastelen siitä esiin nousevia havaintoja tieteellisen tutkimuksen edellytysten mukaisesti rehellisesti ja kriittisesti. Ollilan johtajuutta ei siis kuvata oppivan organisaation ideaalina malliesimerkkinä, vaan yhtenä realistisena esimerkkinä siitä, miten oppimista johdetaan käytännön organisaatiotoiminnassa. Mielestäni Sengen (2006) teorian keskeisenä sanomana on, että oppiminen on mahdollisuus organisaatioissa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen. Toisin sanottuna myös niissä organisaatioissa, joissa ilmenee oppivan organisaation toteutumista haastavaa sankarijohtajuutta, muutosvastaisuutta tai luovuutta ja yrittäjyyttä lannistavia toimintatapoja, on mahdollista puuttua näihin epäkohtiin ja ryhtyä rakentamaan parempaa organisaatioelämää. Syväjärven ja Pietiläinen (2018, s. 10–12) mukaan organisaatioelämään kuuluu perustavanlaatuisesti sekä sen toimintaa vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Kun organisaatioelämää tarkastellaan siihen liittyviä erityyppisiä kokemuksia arvottamatta, voidaan ymmärtää organisaatiotodellisuuden autenttisuutta; niitä aitoja kokemuksia, joiden kautta organisaation toiminta välittyy ihmisille.

Ollilan kertomus muodostuu tyypillisen narratiivin tapaan useista peräkkäin etenevistä *tapahtumista* (engl. events), joiden tapahtuminen edellyttää *olevaisia* (engl. entities; existents). Olevaiset ovat joko intentionaalisia toimijoita eli *henkilöhahmoja* (engl. characters), joiden *tarkoituksellisista teoista* (engl. actions) ja *tahattomista sattumuksista* (engl. happenings) tapahtumat tapahtuvat. Lisäksi narratiiviin liittyvät vahvasti ne *tapahtumapaikat* (engl. settings), joissa henkilöhahmot toimivat ja tapahtumat tapahtuvat. Näiden käsitteiden erottaminen toisistaan on tär-

keää, koska se auttaa ymmärtämään tutkittavan kertomuksen keskeisimpiä piirteitä omana ainutlaatuisena kokonaisuutenaan. (Heikkinen, 2015, s. 153–154; ks. myös Hänninen, 2015, s. 170–171.)

Ollilan kertomus koostuu noin neljätoista vuotta kestäneestä Nokian matkapuhelinteollisuuden kehittymiseen keskittyvästä tapahtumasarjasta, jonka päähenkilönä on kertoja eli Ollila itse. Muita merkittäviä nimettyjä henkilöitä ovat esimerkiksi Nokian johtokunnan silloiset jäsenet, kuten Olli-Pekka Kallasvuori ja Pekka Ala-Pietilä, sekä muutamien kilpailevien yhtiöiden johtajat, kuten Microsoftin Bill Gates. Lienee selvää, että neljääntoista vuoteen mahtuu niin näiden henkilöiden tarkoituksenmukaisia tekoja kuin tahattomia sattumuksiakin, jotka yhteisvaikutuksesta kertomuksen juoni syntyy. Aineistosta ilmenee myös lukuisia erilaisia tapahtumapaikkoja, jotka sijoittuvat kansainväliselle suuryritykselle tyypilliseen tapaan eri puolille maailmaa. Ollila nimeää vain muutaman tapahtumapaikat yksityiskohtaisesti, kuten ”*Casimir Ehrnrooth kutsui minut Vantaan kartanoonsa Janakkalaan*”. Suurimman osan paikoista hän sen sijaan mainitsee vain suurpiirteisesti, esimerkiksi ”*pankkikierroksella Zürichissä*” tai ”*Hongkongin kokouksessa*”. Merkittävimpänä tapahtumapaikkana voidaan kuitenkin pitää Helsinkiä, jossa Nokian pääkonttori sijaitsi koko Ollilan kertomuksen ajan. Muistelmateoksessa on myös kokonainen luku ”*Nokia Suomessa, Suomi Nokiassa*”, jossa Ollila pohtii Nokian ja Suomen välistä suhdetta sekä suomalaisuuden vaikutusta yhtiön liiketoimintaan.

Kuten jo johdantoluvussa mainitsin, elin varhaislapsuuttani 1990-luvun jälkipuoliskolla, jolloin Nokia kasvoi matkapuhelinteknologian johtavaksi maailmanluokan yritykseksi – eli juuri niinä vuosina, joita opinnäytetyössäni tarkastelen. Olen kuitenkin jälkikäteen kuullut toistuvasti erilaisista asiayhteyksistä, kuten sukulaisilta, yhteiskuntaopintunnilta ja uutisista, viittauksia Nokian yritystarinaan ja sen merkittävyyteen suomalaisessa yhteiskunnassa (vrt. Häikiö, 2009, s. 5; Ollila & Saukkomaa, 2013). Tyypillisesti nämä viittaukset ovat lähestyneet Nokiaa ennenkuulumattoman maailmanmenestyksen tai sen loppumiseen johtaneiden epäonnistumisten ja virheiden näkökulmasta. Gubrium ja Holsteinin (2009, s. 176, 183, vrt. De Fina & Georgakopoulou, 2015, s. 279–282) mukaan organisaatioille tyypillisen rationaalisen luonteen vuoksi niistä kerrotut narratiivit ovatkin usein samankaltaisia. Kokonaisvaltaisen todellisuuden ymmärtämiseksi tulisi kuitenkin kiinnittää yhä enemmän huomiota myös valtavirrasta poikkeaviin kertomuksiin sekä siihen, mitä ne paljastavat organisaatiosta ja sen toiminnasta. Siksi uskon, että Ollilan kertomuksen tarkastelu organisaation oppimisen näkökulmasta saattaa paljastaa jotain Nokian yritystarinasta entuudestaan huomaamattonta. Tunnetun tapauksen tarkastelu uudesta näkökulmasta voi paljastaa huomionarvoisia ja ymmärrystä lisääviä havaintoja.

3.3 Narratiivinen sisällönanalyysi

Syrjälän (2015, s. 266) mukaan aloitteleva kertomuksista kiinnostunut tutkija saattaa helposti hämmentyä narratiivisen tieteenfilosofian useista erilaisista käsitteistä, teoreettisista linjauksista ja metodeista. Tämän haasteen myös minä kohtasin rakentaessani opinnäytetyöni metodiosiota. Jotta tutkimusprosessini pysyy pro gradu -tutkielmalle asetetuissa vaatimus- ja arviointikriteereissä, olen päättänyt toteuttaa aineistoni analyysiprosessin perinteisen sisällönanalyysin keinoin, joita kuitenkin monipuolistan ja syvennän narratiivisesta tutkimusperinteestä keskeiseksi tulkitsemieni piirteiden kautta. Niinpä luonnehdin Ollilan kertomukselle tekemääni analyysia narratiiviseksi sisällönanalyysiksi.

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, s. 103–104; myös Flick 2014; Syrjälä, 2015, s. 266; Weber 1990) sisällönanalyysin tekeminen ei vaadi niin syvällistä ja perusteellista teorialunemusta kuin narratiivinen analyysi, joten se on aloittelevalla tutkijalla otollinen väylä harjoitella teollisen analyysin tekemistä. Lisäksi sisällönanalyysin monipuolisuus mahdollistaa sen käyttämisen laajasti erilaisten laadullisten tutkimusperinteiden yhteydessä ja sitä voidaan pitää metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehyksenä, johon useat eri analyysimenetelmät perustuvat. Esimerkiksi Lieblichin, Tuval-Mashiachin ja Zilberin (1998) luomassa narratiivisessa analyysijaottelussa *kategoris-sisällöllisen analyysin* (engl. Categorical-Content Analysis) tekemisessä on pohjimmiltaan kyse sisällönanalyysistä.

Lukemani metodikirjallisuuden (esim. Gubrium & Holstein, 2009, s. 1; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117, 119) perusteella sekä sisällönanalyysi että narratiivinen analyysi ovat käytännössä tekstianalyysijä, joiden tuloksena syntyy sanallinen ja selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä. Laadullisina menetelminä niitä yhdistää myös Alasuutarin (2011, s. 39–44) ajatusten mukaisesti kaksi eri tavoitetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintoja pelkistää tutkija tarkastelee aineistoa tietystä teoreettisesta metodologisesta näkökulmasta ja ”poimii” vain ne havainnot, mitkä ovat juuri kyseisen tutkimuksen kannalta olennaisia. Tutkija myös karsii yksittäisten havaintojen määrää muodostamalla niitä yhdistävien piirteiden pohjalta laajempia koko aineistoon päteviä havaintoja. Sen sijaan arvoitusta ratkaistaessa tutkija etsii havainnoista löydettäviä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Koko analyysiprosessin tavoitteena on siis kasvattaa aineistosta kerättyä informaatioarvoa sitä tiivistämällä ja selkeyttämällä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137).

Opinnäytetyössäni tavoittelen narratiivisesta tutkimuksesta rikastuttavia elementtejä sisällönanalyysin rinnalle. Holsteinin ja Gubriummin (2016) mukaan laadukkaasti toteutettu narratiivinen analyysi pohjautuu syvälliseen tieteenteoriaan, joka rakentuu tutkimuksen lähestymistavan mukaisesti teoreetikoiden välisen vuorovaikutuksen pohjalta. Tekemässäni analyysissä olen hyödyntänyt erityisesti Polkinghornen (1995, s. 12, 15–16) määrittelemälle *narratiiviselle analyysille* (engl. narrative analysis) tyypillisiä piirteitä: Olen kerännyt Ollilan kertomuksesta havaintoja ja tapahtumien kuvauksia ja yhdistellyt niitä eheäksi ja juonelliseksi tarinaksi siitä, miten Nokiasta rakennettiin oppivaa organisaatiota. Narratiivisesta näkökulmasta analyysistäni syntyneitä johtopäätöksiä voidaan pitää jälkikäteen tehtynä selityksenä sille, miten yksittäisen toiminnat, tapahtumat ja tilanteet vaikuttivat Nokian kehitykseen oppivana organisaationa.

Narratiivisuuden kannalta juonen olemassaolo on siis keskeistä (Riessman, 1993, s. 17), minkä vuoksi olen koko analyysiprosessin ajan kiinnittänyt erityistä huomiota Ollilan kertomuksen sisältämän juonen sisältöön ja etenemiseen. Hännisen (2015, s. 176) mukaan juonen tarkastelu on yleisimpiä tapoja analysoida kertomusta. Toisin sanottuna keskeisenä tarkastelun kohteena on se, millainen suhde kertomuksen lopputilanteella on sen alkuun ja arvokkaaksi määriteltynä asiantilaan nähden, sekä millaisten tapahtumien johdattamana henkilöhahmot kulkevat kertomuksen alusta loppuun. Jo aineistoa valittaessa havaitsin, että Ollilan kertomuksen juoni on siitä tyypillinen, että se liittyy vahvasti onnen ja epäonnen sekä voittojen ja vastoinkäymisten vaihteluun. Olen pyrkinyt säilyttämään nämä juonelliset elementit myös tutkimukseni tuloksissa huolehtimalla esimerkiksi siitä, että Ollilan kertomuksessa ajallisesti järjestyneiden tapahtumien juoni säilyisi ehjänä ja ymmärrettävänä.

Analyysiprosessini perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämään Timo Laineen laadullisen tutkimuksen analyysikehykseen pohjautuvaan sisällönanalyysimalliin sekä Lieblichin, Tuval-Mashiachin ja Zilberin (1998) ”neljän askeleen” malliin. Erityisesti Tuomeen ja Sarajärveen (em. s. 110–11, 127–128) viitaten tavoitteenani oli tehdä teorialähtöinen analyysi, jossa Peter Sengen oppivan organisaation teoria ohjaa aineiston kategoriointia ja tulkintaa. Seuraavissa kappaleissa esittelen analyysiprosessin päävaiheita; 1. analyysirungon tekeminen, 2. aineiston jäsentäminen, 3. aineiston teemoittelu ja 4. aineiston tulkinta. Olen kuvannut vaiheiden etenemistä Taulukossa 1. Käytännössä analyysiprosessin vaiheet esiintyivät osin samanaikaisesti ja päällekkäin, mutta niiden tekninen kuvaaminen systematisoi analyysin kulkua tutkimusraportin lukijalle ymmärrettävällä tavalla (Puusa, 2011, s. 117–118).

Taulukko 1 Narratiivisen sisällönanalyysin neljä päävaihetta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998)

1.	2.	3.	4.
Analyysirungon tekeminen Sengen oppivan organisaation teorian pohjalta	Aineiston jäsentäminen: A) aineistoon tutustuminen B) aineiston rajaaminen C) aineiston koodaaminen	Aineiston teemoittelu	Aineiston tulkinta

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa päätin, mikä aineistossa kiinnostaa ja rajasin oman tarkastelunäkökulmani. Teorialähtöiselle analyysille tyypilliseen tapaan muodostin Sengen teorian sisältämien johtajuuskäsitysten ja disipliinien pohjalta analyysirungon (liite x), jonka avulla jäsentäisin aineistosta tutkimuskysymyksiini vastaavia havaintoja; runkoon sisältyvät havainnot vahvistavat Sengen teoriaa, kun taas ulkoiset havainnot mahdollistavat sen testaamisen ja kehittämisen. (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104.) Sisällytin analyysirunkoon kaksi yläkategoriaa: 1. *Oppivan organisaation johtaminen* sekä 2. *Disipliinit johtamisen työkaluina*, joista kummatkin käsittävät vielä yksityiskohtaisempia temaattisia väli- ja alakategorioita.

Analyysin toisessa vaiheessa jäsentäsin aineistoa analyysirungon mukaisesti käyttökelpoiseen muotoon. Aluksi tutustuin Ollilan kertomukseen ja rajasin siitä tarkastelunäkökulmani kannalta olennaista sisältöä. Ensivaikutelmani Ollilan muistelmateoksesta oli syntynyt jo aineistoa valittaessa, kun silmäilin tekstiä ja pohdin, tarjoaako se tutkimuskysymysteni kannalta hedelmällistä informaatiota. Analyysiprosessin aikana syvennyin kertomukseen ja sen juoneen lukiella tekstejä useaan kertaan perusteellisesti (ks. Hänninen, 2015, s. 174; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 231; Puusa, 2011, s. 120): Ensimmäisellä lukukerralla heittäydyin Ollilan kertomuksen vietäväksi ilman analyttisiä apuvälineitä. Lukutapani muistutti tavallista tyyliäni lukea mitä tahansa kirjaa. Toisella lukukerralla olin jo tietoinen kertomuksen juonenkäänteistä ja pääsanomasta, joten pystyin keskittymään tarkemmin yksityiskohtaisempiin piirteisiin ja vivahteisiin. Kolmannella lukukerralla aloin tunnistaa kertomuksesta tutkimuskysymysteni kannalta keskeisiä kohtia ja kirjaamaan niistä muistiinpanoja tekemääni analyysirunkoon. Neljännellä lukukerralla keskityin vain muistiinpanojeni perusteella olennaisiin kohtiin sekä rajasin sisältöalueita vielä entistä selkeämmiksi ja tarkemmiksi.

Kun aineisto oli tullut itselleni tutuksi, ryhdyin rajaamaan siitä tutkimukseni kannalta olennaista sisältöä. Laadullista aineistoa kertyy yleensä hyvin runsaasti (Puusa, 2011, 120). Ollilan muistelmateos sisältää 480 sivua tekstiä sekä muutamia valokuvia. Päätin jo heti ensimmäisellä lukukerralla karsia valokuvat pois aineistosta, koska tavoitteenani oli tehdä tekstianalyysia. Huomasin myös, etteivät Ollilan lapsuuden, opiskeluajan ja pankkiuran kuvaukset olleet tutkimuskysymysteni kannalta olennaisia, ja näin muistelmateoksen 1. osa karsiutui aineistosta lähes kokonaan. Lisäksi päädyin karsimaan teoksen 5. osan luvuista ne osiot, jotka keskittyivät Ollilan pääjohtajakauden jälkeisten tapahtumien tarkasteluun. Sen sijaan Ollilan Nokian vuosista kertovien kuvausten rajaaminen osoittautui paljon haasteellisemmaksi. Kuten Tuomi ja Sarajärvin (2018, s. 104–105) huomauttavat, laadullisesta aineistosta ilmenee usein paljon kiinnostavia omaan tutkimusaiheen kuulumattomia havaintoja, jotka täytyy kuitenkin siirtää syrjään. Erityisen vaikeaa rajaaminen oli silloin, kun jokin asia korostui Ollilan kertomuksen näkökulmasta merkittäväksi, mutta oman tutkimuskysymykseni kannalta se olivat toisarvoinen.

Aineisto rajautui vielä lisää, kun ryhdyin sen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun pilkkomalla Ollilan kertomuksen juonesta havaittavat aihe- ja tapahtumaosiot pienemmiksi kokonaisuuksiksi (Puusa, 2011, s. 121). Rantalan (2015, s. 110–111, 114–115; ks. myös Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998) mallinnuksen tavoin kehitin analyysirunkooni koodijärjestelmän, jonka perusteella koodasin rungon ylä- ja välikategorioihin sisältyvät havainnot numeroilla 0 - 5 ja ulkopuoliset havainnot koodasin kirjaimilla X sekä A - E. Käytännössä koodaus tapahtui aineiston osista tehtyjä havaintoja määrittelemällä ja pelkistämällä. Koodatessa minulla heräsi aineistosta lukuisia ajatuksia ja ideoita, jotka kirjoitin aineiston sekaan kursivoiduiksi ”memoiksi” eli omiksi muistiinpanoiksi, joita pystyin hyödyntämään analyysiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Ensimmäisen koodauskerran jälkeen uudelleen koodasin aineiston vielä kahdesti, kunnes koodijärjestelmäni oli mielestäni riittävän aukoton ja kattoi tutkimuskysymysten kannalta olennaiset osat aineistosta (ks. Eskola & Suoranta, 2008, s. 156–157). Taulukossa 2 esittelen esimerkinomaisesti Sengen dissiplinejä kuvaaviin koodiluokkiin Ollilan kertomuksesta koodaamiani alkuperäisiä ilmauksia.

Taulukko 2 Esimerkki koodiluokkiin jäsennellyistä aineiston alkuperäisilmauksista

Disipliini	Koodi	Alkuperäinen ilmaus Ollilan kertomuksesta
Henkilökohtainen mestaruus	1.	<i>"[--] yritys, jonka johto ja työntekijät lakkaavat oppimasta, on pian tuhoon tuomittu. [--] Nokiassa oppiminen tarkoitti innovatiivisuutta ja rohkeutta uusissa ratkaisuissa. Yhtiö halusi tukea työntekijöitään kasvamaan tehtävissään."</i> (s.230)
Mielenmallit	2.	<i>"Matkapuhelinten arveltiin jäävän vain niiden käyttöön, jotka tarvitsivat niitä 'todella'. Nokia mullisti tämän ajattelun. [- -] Me muutimme pelin kolmella tavalla: halusimme tarjota matkapuhelimen jokaiselle ihmisille, loimme Nokiasta johtavan brändin markkinoinnin keinoin ja keskityimme oikeaan teknologiaan."</i> (s. 244)
Jaettu visio	3.	<i>"Vahvan omantunnonarvon kannoilla seuraa kuitenkin usein itsetyytyväisyys ja otteen herpaantuminen. Kun rekrytoimme runsaasti uusia nokialaisia 1990-luvun loppuvuosina, kaikki eivät tulleet vain ylittämään itsensä ja tekemään parhaansa."</i> (s. 358)
Tiimioppiminen	4.	<i>"Päivittäiselle työskentelylle oli ominaista runsas kommunikaatio ja avoimuus – keskeiset asiat olivat jaettuja ja kaikki pitivät tärkeänä, etteivät ongelmat tulleet yllätyksenä, vaan kaikki toimivat saman tiedon pohjalta."</i> (s. 269)
Systeemiajattelu	5.	<i>"Kokonaiset kansat olivat liikkeellä. Uudet sukupolvet liikkuvat enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Liikkuva työvoima tarvitsi liikkuvaa kommunikaatiota, joka oli henkilökohtaista, helppokäyttöistä ja hauskaa. Mobiilit välineet eivät muuttaneet vain ihmisten puhetta ja tiedonsiirtoa, vaan myös kokonaisten elämäntavan. muodin ja kulttuurin."</i> (s. 246)

Aineiston kolmannessa vaiheessa teemoittelin koodatuista aineiston osista analyysirungon alakategorioiden teemoihin sopivia yksittäisiä havaintoja. Analysoin jokaista teemaa useaan kertaan, jotta pystyin varmistumaan niiden johdonmukaisuudesta ja sisäisestä rakenteellisuudesta, minkä lisäksi tarkastelin myös teemojen suhdetta toisiinsa. (Puusa, 2011, s. 121-122; Rantala, 2015, s. 115-116; vrt. Flick, 2014; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998.) Erityisesti disipliinien kohdalla tämä osoittautui haasteelliseksi, koska Sengen (2006, s. 6–9) teorian mukaan disipliinit ovat selvästi riippuvaisia toisistaan ja oppivan organisaation kannalta niiden merkityksellisyys saattaa ilmetä vasta yhteisvaikutuksessa muiden disipliinien kanssa. Tietyissä Ollilan kertomuksen tapahtumissa ja tilanteissa saattoi yhdistyä keskeisellä tavalla monta disipliiniä, jolloin niiden välinen rajanveto ei ollut selkeää eikä välttämättä edes mielekästä. Esittelen Taulukossa 3, miten teemoittelu tapahtui käytännössä esimerkiksi erään viidenteen disipliiniin eli systeemiajatteluun liittyvän havainnon kohdalla.

Taulukko 3 Esimerkki aineiston alkuperäisilmauksien teemoittelusta systeemiajattelun disipliinin mukaisesti

Yläkategoria: Disipliinit johtamisen työvälineinä	
Välikategoria: Systeemiajattelu (5)	
<p>Temaattinen alakategoria: Ympäröivän maailman hahmottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Systeemien ja niiden muutosten "paljas-taminen" ja "ennustaminen" 	<p>Temaattinen alakategoria: Disipliinin ytimessä mielenmuutos, jossa todellisuus koostuu viivojen sijaan ympyröinä.</p> <ul style="list-style-type: none"> Palauteprosessit ja niiden muodostamat syklit ja viiveet. Systeemien arkkityypit ja niiden vipuvaikutukset.
<p>Alkuperäinen ilmaisu Ollilan kertomuksesta: <i>"Nokiassa ymmärsimme, että internet muuttaisi monta asiaa pysyvästi. Katsoimme tukka pystyssä, ne meistä, joilla vielä oli tukkaa, kuinka pienten yritysten pörssi-arvot olivat nousemassa Nokian kokoisiksi."</i> (s. 310)</p>	<p>Alkuperäinen ilmaisu Ollilan kertomuksesta: <i>"Nokian tuotanto ja jakelu kääntyivät uuteen asentoon. Aikaisemmin tehtaamme tekivät tuotteita, joille piti löytää jostakin asiakkaita. Nyt valmistimme vain sellaisia tuotteita, joille varmasti oli kysyntää. Koko organisaatio tiesi, että Nokiassa oli ollut liian suuret varastot, joihin sitoutui liian paljon rahaa. Nyt tuotteet eivät makaisi varastossa, vaan ne siirtyisivät myyntiin nopeammin ja tehokkaammin."</i> (s. 302)</p>

Seuraavaksi aloin etsiä alakategorioihin teemoitelluista aineiston osista tyyppiesimerkkejä, jotka kuvaisivat monille havainnoille yhtäläisiä piirteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Tyyppiesimerkeiksi valikoitui joukko erilaisia tilanteita ja toimintoja, jotka mielestäni kuvaavat kyseistä teemaa joko tyypillisesti tai poikkeuksellisesti. Niiden kautta pyrin aineistossani yhteensovittamaan keskeiset yksittäisseikat kokonaisuuksiin, mikä mahdollistaa laadulliselle tutkimukselle keskeisen pyrkimyksen ilmiöiden ymmärtämiseen. (Puusa, 2011, s. 122–123.) Analyysiprosessissa pyrin valitsemaan tyyppiesimerkeiksi Ollilan kertomuksessa korostuneita huomioita, jotka samalla kuvaavat osuvasti Nokiaa oppivan organisaation kannalta keskeisistä näkökulmista. Esittelen tyyppiesimerkkejä tarkemmin tulosluvuissa 4.2 ja 4.3.

Analyysin neljännessä vaiheessa aloitin järjestettyjen havaintojen tulkinnan. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s. 249–251) mukaisesti aineiston tulkinta tarkoitti käytännössä sitä, että pyrin selkiyttämään ja kuvaamaan näitä aineistosta havaitsemiani merkityksiä. Siksi päätin selkeyttää tekemiäni havaintoja Lieblichin, Tuval-Mashiachin ja Zilberin (1998) määrittämän *narratiivisen kategoris-muodollisen* analyysimallin (engl. categorical-form analysis) avulla, jolloin huomion kohteena ovat kertomuksen ja sen osien tyylilliset ja lingvistiset piirteet. Esimerkiksi Ollilan kertomuksessa käytetyt adverbit (esim. yhtäkkiä), vahvistavat ilmaukset (esim. ”erittäin”, ”todella”, ”yhtään”) ja muut kielelliset elementit auttoivat tunnistamaan aineistosta emotionaalista tietoa, joiden pohjalta tehdyt juonelliset tulkinnat muutin metaforiksi; nimesin Ollilan kertomuksesta kolme erillistä juonellista vaihetta, jotka olivat *Nokian elvyttäminen* vuosina 1992–1993, *Nokian maailmanvalloitus* vuosina 1994 – 2000 sekä *Nokian selviytyminen* vuosina 2001 – 2006.

Taulukko 4 Aineiston juonelliset vaiheet metaforina

Jorma Ollilan kertomus		
Nokian elvyttäminen vuosina 1991 – 1993	Nokian maailmanvalloitus vuosina 1994 – 2000	Nokian selviytyminen vuosina 2001 – 2006

Coffeyn ja Atkinsonin (1996) sekä Alvessonin (2010) mukaan metaforien avulla on mahdollista tavoittaa sellaisia asiakokonaisuuksia, jotka on muutoin vaikea ilmaista sanallisesti. Metaforat ovat luontaisia järjestelyvälineitä ihmisten ajattelussa. Ne siis mahdollistavat asioiden koko-

naisvaltaisemman ja ehyemmän ymmärtämisen. Oma tavoitteeni oli metaforien kautta selkeyttää tarkastelemani Nokia-casen kontekstuaalisten tekijöiden merkityksellisyyttä ja ymmärrettävyyttä tutkimusraportin lukijalle (ks. Erikson & Koistinen, 2014, s. 7). Tästä syystä esittelen luvussa 4. Ollilan kertomuksen juonelliset vaiheet ennen varsinaisiin tutkimustuloksiin syvenymistä.

Havaintojen tulkitsemisen jälkeen vertasin tuloksiani aikaisempaan tutkimusnäyttöön ja pohdin, saako Sengen oppivan organisaation teoria tukea tekemästani analyysistä (Eskola, 2015, s. 189). Valmiiksi jäsennellyistä tutkimustuloksista muodostin johtopäätöksiä, jotka kokosivat aineistosta nousevat pääseikat yhteen ja vastasivat tutkimuskysymyksiini (Puusa, 2011, s. 122–123). Tulkintojen tekemistä voidaan pitää laadullisen analyysin ongelmallisempänä vaiheena, koska siihen ei ole olemassa muodollisia ohjeita (Eskola & Suoranta, 2008, s. 145). Samaan aikaan onnistuneita tulkintoja pidetään analyysiprosessin tärkeimpänä päämääränä (Puusa, 2011, s. 116–117). Koin itse tulkintaosuuden analyysiprosessin haastavimmaksi mutta samalla myös antoisimmaksi vaiheeksi, jossa tutkimustulokset saivat niiden todellisen merkityksensä.

Kuten analyysiprosessini vaiheiden kuvaamisesta käy ilmi, laadullinen analyysi koostuu niin pienistä kuin isoistakin valinnoista. Se on tutkimuksen vaihe, jossa kaikki metodologiaa ja aineistoa koskevat päätöksen konkretisoituvat. (Eskola, 2015, s. 187–188; Kiviniemi, 2015, s. 75.) Tutkijana minulla oli aktiivinen rooli koko prosessin ajan. Lienee siis selvää, että laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan myös tämän opinnäytteen lopulliset johtopäätökset ovat tutkimuskohtaisia. Tutkijana minulla on ollut päässäni tietyt ”silmälasit”, joiden läpi katsoessani olen valinnut juuri kyseiset tutkimuskysymykset, rakentanut juuri kyseisen teoreettisen viitekehyksen ja tehnyt juuri kyseiset metodologiset linjaukset. Olen opinnäytteeni raportin eri vaiheissa pyrkinyt avoimesti tuomaan esille sekä perustelemaan kaikki keskeisimmät valintani ja niiden pohjalta tekemäni johtopäätökset, jotta niiden ymmärtäminen olisi mahdollista. (ks. Puusa, 2011, s. 115, 124; vrt. Kiviniemi, 2015, s. 84–85.) Vaikka tulkinnallisuus tuo haasteita laadullisen analyysiprosessiin, tutkijan tieteellinen mielikuvitus mahdollistaa myös tulosten osuvuuden ja hedelmällisyyden (Eskola & Suoranta, 2008, s. 145).

Lisäksi on syytä huomioda, että laadullisille aineistoille keskeinen ominaispiirre on rikkaus, jonka vuoksi niistä löytyy aina monia kiinnostavia seikkoja – myös sellaisia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut olettaa löytävänsä (Puusa, 2011, s. 114). Näin kävi myös oman opinnäytteeni kohdalla: Tutkimusprosessin alussa pyrin rajaamaan tutkimuskysymyksilläni Sengen teoriasta

tarpeeksi kapean ilmiön, jotta pystyisin analysoimaan aineistosta löytämiäni monimuotoisia havaintoja mahdollisimman kattavasti. Siitä huolimatta havaitsin analyysiprosessin aikana, että aineistoni oli paljon runsaampi ja moniulotteisempi kuin osasin kuvitella. Se teki analyysistä sekä työlää ja aikaa vievää, että myös äärimmäisen kiinnostavan tutkimusvaiheen.

4. Kasvun paikkana Nokia

Tässä pääluvussa keskityn esittelemään narratiivisen sisällönanalyysin aikana havaitsemiani tutkimustuloksia sekä niiden tulkintoja. Ollilan muistelmateoksesta muodostamassani kertomus tarkastelee Nokiaa oppivan organisaation teorian näkökulmasta vuosien 1992–2006 aikana keskittyen erityisesti organisaation ylimmän johtokunnan toiminnan kuvailuun. Hän tarkastelee Nokian oppimista hyvin käytännöllisestä näkökulmasta, esimerkiksi kuvailemalla ja pohtimalla, millaisia seuraamuksia ja vaikutuksia sekä organisaation oppimisella että oppimattomuudella oli yhtiön liiketoimintaan. Muutamissa kuvauksissa hän viittaa suoraan oppivaan organisaatioon, kuten: ”[--] *Nokiassa oppimisesta, jatkuvasta oppimisesta, tehtiin tärkeä arvo. [--]*” sekä ”[--] *Tämä [kännykkä]malli 6101 toimi hyvin, meni kaupaksi ja osoitti, että Nokia on oppivainen organisaatio. [--]*”.

Suurin osa Ollilan organisaation oppimiseen liittyvistä viittauksista on kuitenkin epäsuoria, ja useimmiten hän käyttää käsitteitä ”kasvaa”, ”kehittyä” tai ”muuttua”. Erityisesti ”kasvu” on yksi kertomuksen läpi kantavista pääteemoista, joka mainitaan ensimmäisen kerran jo itse muistelmateoksen nimessä. Käytännössä Ollila tarkastelee kasvua liiketoiminnan laajuuden ja kannattavuuden näkökulmasta, mutta taustalta ilmenee hyvin vahvasti myös ajatus oppimisesta. Ollila esimerkiksi toteaa: ”*Nokian kasvutarinassa oli monta tasoa: toisaalta itse yhtiö muovautui, kehittyi ja kasvoi, ja toisaalta Nokian nuoret johtajat ja asiantuntijat nousivat vastaamaan isoimmista asioista kuin kukaan aikaisemmin Suomen taloushistoriassa. Nokia oli kasvun paikka varsin monessa merkityksessä.*”

4.1 Jorma Ollilan kertomus

Ennen varsinaisten tulosten yksityiskohtaista käsittelyä esittelen Ollilan kertomuksen juonen kokonaisuudessaan, koska sen avulla Nokia-case sekä siitä tekemäni havainnot ja tulkinnot saavat ymmärrettävän ja merkityksellisen muodon (ks. esim. Erikson & Koistinen, 2014, s. 15–16, Hänninen, 2015, s. 176; Riesman, 1993, s. 17; Thomas, 2011, s. 184). Aluksi tiivistän lyhyesti tutkimustapausta edeltäneen yrityshistorian keskeisimpiä vaiheita, koska ne luovat taustan tarkastelemalleni tapaukselle. Sen jälkeen siirryn esittelemään Ollilan kertomuksesta tulkitsemäni juonellisia jaksoja: *Nokian elvyttäminen vuosina 1992–1993, Nokian maailmanvalloitus vuosina 1994–2000 sekä Nokian selviytyminen 2001–2006.*

4.1.1 Nokian historiallinen tausta

Ollila toteaa Nokian historian juurien olevan paperiteollisuudessa. Myös Martti Häikiön (2009, s. 18–39; vrt. Nokia.com, n.d.; vrt. Ollila & Saukkomaa, 2013, s. 135–136) mukaan yhtiön perusti Fredrik Idestam vuonna 1865, kun hän sai toimiluvan puuhiomon perustamiseksi, ja alkoi valmistaa paperitehtaiden tuotantoon tarvittavaa ”puulumppua”. Yhtiö oli aluksi toiminiemi, sitten kommandiittiyhtiö ja vuonna 1871 osakeyhtiö, jonka nimeksi annettiin Nokia Aktiebolag. Metsä- ja voimateollisuuden keskittyvästä yrityksestä Nokia kehittyi monialaiseksi yhtymäksi, kun Eduard Polónin pääomistama Gummitehdas Oy – myöhemmin Kumitehdas Oy – osti Nokia Aktiebolagin vuonna 1918 sekä Kaapelitehdas Oy:n 1922. Yhtiöt olivat alun perin itsenäisiä ja yksityishenkilöiden omistamia, mutta vuonna 1966 pidetyissä yhdistyskokouksissa ne fuusioituivat eli yhdistyivät Osakeyhtiö Nokia Aktiebolaginiksi, jossa määräämisvalta oli liikepankeilla, erityisesti Kansallispankillä ja Yhdyspankillä.

Nokian elektroniikkateollisuus sai alkunsa vuonna 1958, kun yhtiön Kaapelitehtaan hallitus päätti ryhtyä tuomaan maahan ulkomaalaisia tietokoneita ja alkoi niiden avulla kehittämään oman elektroniikkaosaston toimintaa. Oma laitevalmistus käynnistyi 1960-luvulla, jolloin Nokia toi markkinoille muun muassa ensimmäisen puhelimensa. Yhtiö panosti ammattielektroniikkaan ja 1980-luvulla se oli kasvanut esimerkiksi Pohjoismaiden suurimmaksi tietokoneiden valmistajaksi. Samoihin aikoihin Nokia ryhtyi valmistamaan myös kulutuselektroniikkaa, erityisesti televisioita. (Häikiö, 2009, s. 40–62.)

Ollila (ks. myös Häikiö, 2009, s. 67–77, 94–98) kertoo aloittaneensa työt Nokiassa, kun silloinen pääjohtaja Kari Kairamo halusi lähteä kehittämään yhtiötä kansainvälisesti ja houkutella mukaan nuoria ja lupaavia ihmisiä, jotka toisivat mukanaan uusia ideoita yrityksen kehittämiseksi. 1980-luvulla rahapolitiikan muuttuessa avoimemmaksi, Nokia halusi siirtyä yhä vahvemmin Länsi-Euroopan markkinoille ja kasvaa eurooppalaiseksi yhtiöksi. Yhtiö teki strategisen valinnan ryhtyä tuottamaan päätoimialanaan kulutuselektroniikkaa suurten yrityskauppojen myötä. Myös Ollila uskoi yhtiön tulevaisuuden olevan elektroniikassa eikä paperiteollisuudessa, kumisaappaissa ja kaapelin tekemisessä, vaikka isojen yritysostojen sisältämät riskit huolestuttivatkin häntä. Hänen mielestään yhtiöllä oli hallussaan liian monta toimialaa, joista se ei keskittynyt kunnolla mihinkään. Ollilalla oli myös keskeinen rooli paperi- ja kumiteollisuuden myymisessä 1980-luvun lopulla.

Sekä Ollila että Häikiö (2009, s. 80–99, 101) kuvaavat, kuinka Nokia ajautui taloudelliseen kriisiin 1980-luvun loppupuolella, kun hurjien kasvuvuosien jälkeen koko Suomen talous ylikuumentui ja romahti. Erityisesti päätoimialaksi valittu kulutuselektroniikka kärsi suurista tappioista. Talouskriisi paheni 1991 Suomen idän kaupan romahtaessa, ja samana vuonna Nokia teki siihenastisen historiansa huonoimman tuloksen. Tuolloin yhtiön suurimmat omistajat Kansallispankki ja Yhdyspankki alkoivat suunnitella osakkeidensa myymistä Ericsonille, joka kuitenkin kieltäytyi tarjouksesta. Lisäksi ongelmia olivat aiheuttaneet yhtiön keskenään kilpailevat ja omaa etuaan tavoittelevat johtokunnan jäsenet, joiden välistä ilmapiiriä kiristivät niin erilaiset salaliittoepäilykset kuin kovasta kasvuvauhdista johtuva uupuminen. Myös organisaation hallintomalli olisi kaivannut uudistamista. Joulukuussa 1988 pääjohtaja Kairamo menehtyi äkillisesti, minkä jälkeen yhtiö ajautui syvempään johtamiskriisiin uuden pääjohtajan, Simo Vuorilehdon, ja toimitusjohtajan, Kalle Isokallion, nimittämisen seurauksena; ylin johto kärsi niin keskinäisestä luottamuspulasta kuin viestintäongelmistakin.

Ollila kertoo aloittaneensa työt Nokian rahoitusjohtajana vuonna 1985 ja havainneensa jo silloin, että yhtiön johto oli jakautunut moniin keskenään kamppaileviin ja suorastaan riiteleviin ryhmiin. Hän itse yritti välttää erimielisyyksiin joutumista ja vetäytyi tietoisesti hieman syrjään ylimmästä johtoryhmästä, ja sen sijaan päätti keskittyä töiden tekemiseen. Vuonna 1990 hän siirtyi Saloon silloin tappiolla olevan matkapuhelinryhmän johtajaksi, ja sai kovalla työllä innokkuuden leviämään divisioonassa, jolloin se kääntyi vähitellen voitolliseksi. Ollila kuitenkin tiesi, että kokonaisuudessaan yhtiö kärsi taloustappiosta, mikä oli synnyttänyt myös omistus-neuvotteluja. Hänellä itsellään ei ollut roolia näissä keskusteluissa, minkä vuoksi oli yllättävää, että vuoden 1991 marraskuussa toimitusjohtaja Simo Vuorilehti kertoi, että Ollila oli valittu ehdolle yhtiön seuraavaksi toimitusjohtajaksi.

Ollila kuvailee (ks. myös Häikiö, 2009, s. 102–106), kuinka eri osapuolten välisten pitkien neuvottelujen jälkeen sekä Nokian omistus että johto menivät uusiksi: Kansallispankki-ryhmä – lukuun ottamatta Pohjolaa – myi osakkeensa Yhdyspankille, minkä jälkeen osakkeet myytiin Nokialle itselleen. Tuolloin Nokian omistus uudistui ratkaisevasti kotimaisilta pankeilta ulkomaalaisille sijoittajille. Tämän lisäksi ylimmässä johdossa tapahtui merkittäviä uusia nimityksiä ja johtoryhmään valittiin yhtiössä työskennelleitä nuoria lupaavia johtajia. Samalla Nokia siirtyi ”yhden johtajan järjestelmään” ja Jorma Ollila nimitettiin yhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi.

4.1.2 Nokian elvyttäminen 1992–1993

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleva Nokia-case alkaa Jorma Ollilan nimityksestä yhtiön toimitusjohtajaksi 16.1.1992. Ollilan omien sanojensa mukaan: ”*kukaan ei ollut tyytyväinen*”, minkä vuoksi Nokian pörssikurssi laski ja toimittajat kirjoittivat 41-vuotiaan Ollilan oleva liian nuori ja kokematon suomalaisen suuryhtiön johtajaksi. Myös Nokian työntekijät kauhistelivat, että entisen rahoitusjohtajan pyrkimyksenä olisi pilkkoa yhtiö osiin ja myydä ne eniten tarjoaville. Nokia oli menettänyt edellisinä vuosina merkittävän osan kassavirrastaan ja tammi-toukokuussa 1992 yhtiö oli yli 200 miljoonaa markkaa tappiollinen. Nokian omistamista divisioonista ainoastaan matkapuhelimet ja perusteellisuus olivat selvästi voitollisia. Lukujen valossa Nokian varat olivat loppumassa kokonaan. Niinpä Nokian toimitusjohtajana Ollilan ensimmäisenä tavoitteena oli ryhtyä elvyttämään yhtiötä.

Ollila kertoo, että Nokia oli tuolloin monialayritys, johon kuului matkapuhelin-, tietoliikenneverkko-, kaapeli-, kulutuselektroniikka- ja perusteellisuuden divisioonat. Ollila itse oli johtanut matkapuhelinryhmää vuodet 1990–1992 ja uskoi vahvasti, että yhtiön tulevaisuus olisi juuri matkapuhelimien ja matkapuhelinverkkojen kehittämisessä. Muista divisioonista hän oli valmis luopumaan. Erityisesti kulutuselektroniikasta oli tullut yhtiölle ”jättiläisongelma”, josta haluttiin päästä eroon. Ollilan johdolla Nokiasta alettiin muovaamaan tietoliikenneyhtiötä, ja pian yhtiössä syntyikin oivallus, joka käänsi sen kurssin jyrkästä syöksystä kiihkeään kasvuun: Tähän mennessä matkapuhelimia oli tuotettu lähinnä yritysjohtajien ja viranomaisten käyttöön, mutta nokialaiset halusivat tuottaa ja myydä matkapuhelimet kaikille maailman ihmisille. Heidän katseensa oli tiukasti tulevaisuuden kehitysnäkymissä, minkä innoittamana yhtiössä panostettiin myös digitaalisesti matkapuhelimia palveleviin puhelinverkkoihin. Myös Häikiö (2009, s. 129–134; ks. myös Nokia.com, n.d.) toteaa, että tietoliikennealan tutkimus- ja kehitystyö olivat Nokian liiketoiminnan keskiössä.

Kehitystyö kasvatti yhtiön liikevoittoa ja vuonna 1993 Nokian tulos parani selkeästi; lopulta kyseisen vuoden liikevoitto oli yli neljä kertaa edellisvuotta suurempi. Lisäksi yhtiö alkoi niin taloudellisesti kuin henkisesti ottaa askelia kohti kansainvälistä suuryrittäjyyttä: Vuonna 1994 nokialaiset tiesivät, että he olivat löytäneet matkapuhelimista kasvualueen, joka nostaisi heidät alan tärkeimpien yritysten joukkoon. Samaan aikaan yhtiön tulevaisuuden strategia ja johtamistyyli olivat alkaneet kirkastua.

Muiden yritysten joukossa Nokia kehittyi nopeaksi haastajaksi, joka sai luoda omaa tulevaisuuttaan rauhassa, koska heitä suuremmat toimijat eivät välttämättä edes huomanneet, että Nokia kasvoi markkinoilla ja teki uusia aluevaltauksia. Toisaalta yhtiön johdolla ei ollut tuolloin vielä aavistustakaan siitä, millaiseen kasvuvauhtiin matkapuhelinala kiihtyisi seuraavien vuosien aikana, kunnes se tulisi äkillisesti hiljentymään 2000-luvulle siirtyessä. Ollila kuvailee: *”Tornado nostaisi Nokian ylös huikaiseviin korkeuksiin, mutta lopulta se paiskaisi yhtiön myös alas, jolloin yhtiö tuntui hajoavan liitoksistaan.”*

4.1.3 Nokian maailmanvalloitus 1994–2000

Nokian maailmanvalloituksen voisi tulkita alkaneen vuonna 1994, kun yhtiöstä tuli äkillisesti globaali yhtiö. Myös Häikiön (2009, s. 141) mukaan vuosina 1994–1995 tapahtui ratkaiseva läpimurto, kun Nokian myymien matkapuhelinten määrä kaksinkertaistui kahtena vuotena peräkkäin. Ollilan mielestä *”suureksi”* kasvaminen toi kuitenkin mukanaan myös uusia haasteita; Esimerkiksi vuosina 1995–1996 matkapuhelindivisioona ajautui logistiikkakriisiin, koska yhtiön tulosta, kannattavuutta, materiaalihankintoja ja logistiikkaa seuraavat järjestelmät eivät pysyneet nopean kasvuvauhdin mukana. Eri puolilla maailmaa yhtiön jakelukanavat olivat täynnä tavaraa, jotka eivät menneet kaupaksi. Kriisi oli Ollilan toimitusjohtajakauden ensimmäinen massiivinen epäonnistuminen. Hänen johdollaan ryhdyttiin kuitenkin nopeisiin korjausliikkeisiin, joiden ansiosta kriisi onnistuttiin selättämään yhdeksässä kuukaudessa. Toisaalta on huomionarvoista, että kriisistä huolimatta Nokia teki samoihin aikoihin siihenastisen historiansa parhaat kasvutuloksensa. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten erikoista tilannetta matkapuhelinliiketoiminnassa tuolloin elettiin, ja vähitellen nokialaiset huomasivat sen itsekkin – he toimivat vuosikymmenen nopeimmin kasvavalla toimialalla.

Ollilan kertoo, että vuonna 1996 alkoi Nokian *”ensimmäinen maailmansota”* muiden alan suur-yritysten kesken kansainvälisistä matkapuhelinstandardeista, mikä lopulta päättyi Nokian kannalta voitokkaasti. Nokialaiset olivat aikaansa edellä uskoneet digitaalisiin puhelimiin ja verkoihin, kun kilpailijat elivät vielä analogista aikaa. Vuodet 1996–1999 olivat koko maailman teknologiayhtiöille valtavaa kasvuaikaa, ja maailmassa kehitettiin mitä erilaisempia teknologioita mullistuksia. Myös Nokiassa syntyi runsasta keskustelua yhtiön tulevaisuudesta ja strategian kehittämisestä. Matkapuhelimien ja verkkoliikenteen lisäksi Nokia päätti lähteä mukaan maailmanlaajuisista läpimurtoa tekevän internet-teknologian kehittämiseen. Yhtiö perusti Nokia Ventures Organization -yksikön, jonka osuus ei kuitenkaan koskaan kasvanut järin suureksi.

Sen sijaan matkapuhelinten liike-tulos kasvoi räjähdysmäisesti ja vuonna 1998 Nokia nousi maailman suurimmaksi matkapuhelinvalmistajaksi, ja sillä oli hallussaan noin neljänneksen markkinaosuus.

Häikiön (2009, s. 150) mukaan Nokian menestystä selittävät erityisesti yhtiön edelläkävijän asema tuotteiden teknisten ominaisuuksien, valmiustehokkuuden, muotoilun ja markkinoinnin osalta. Nokialla oli myös huomattavan tärkeää aikaisempaa kokemusta matkapuhelinmarkkinoiden kasvusta 1980-luvulta lähtien sekä puhelinverkkojen ja keskusten rakentamisesta jo 1970-luvulta lähtien.

Vuonna 1998 Nokiassa käynnistettiin organisaatiomuutos, jonka seurauksena vuoden 1999 yhtiökokouksessa yhtiö palasi ”*kahden johtajan järjestelmään*”; Ollila nimitetään Nokian pääjohtajaksi ja hallituksen puheenjohtajaksi, sekä Pekka Ala-Pietilä hänen seuraajakseen toimitusjohtajaksi. Häikiö (2009, s. 162) pitää organisaatiouudistuksen muutoksia vähäisinä, sillä käytännössä johdon tiimi jatkoi entisissä tehtävissään, ainoastaan nimikkeet vaihtuivat osittain. Suurin muutos merkitsi kuitenkin sitä, että yhtiön hallituksen luonne ja tehtävät muuttuivat: Yhtiön ”omistajat” katosivat hallituksesta, jolloin vastakohta-asetelmat hallituksen ja toimivat johdon väliltä poistuivat, ja tilalle nousi yhä selvemmin osakemarkkinoilta saatu palaute.

Ollilan kuvauksissa 1990-luvun loppupuolen matkapuhelinmarkkinoiden kasvuluvut kävivät entistä hurjemmiksi, ja Nokialla oli täysi työ mukautua kasvun vaatimuksiin. Yhtiö tarvitsi valtaavan määrän uusia työntekijöitä tutkimus- ja tuotekehitykseen, logistiikkaan, markkinointiin, myyntiin sekä näiden osastojen johtamiseen. Nokia perusti uusia tehtaita ja palkkasi uusia ihmisiä kaikkialle maailmaan. Vuonna 1998 Nokian henkilökunnan määrä ylitti ensimmäisen kerran 40 000 rajan, ja vuonna 2000 yhtiö työllisti yli 58 000 työntekijää.

4.1.4 Nokian selviytyminen 2001–2006

2000-luvulle siirtyessä matkapuhelinliiketoiminnan maailma yllättäen muuttui, kun ”*vuonna 2001 it-kupla puhkesi ja yhtiöt alkoivat palailla lähtöruutuihin*”. Saman vuoden alkukesästä Nokia joutui antamaan tulosvaroituksen, jossa kertoi myynnin kasvavat alle kymmenen prosenttia odotetun kahdenkymmenen prosentin sijaan. Markkinoille tämä oli yllättävä isku ja Nokian osakekurssit syöksyivät jyrkkään laskuun; jo ensimmäisen viidentoista minuutin aikana yhtiön arvosta katosi 23 miljoonaa euroa. Ollila osallistui kansainväliseen viestintäkokoukseen,

jossa hän yritti välittää sanomaa, kuinka Nokia oli siirtynyt uuteen aikaan ja heidän luottamuksensa tulevaisuuteen säilyisi, vaikka kellään ei ollutkaan tarkkaa kuvaa siitä, mitä tulevaisuus toisi tullessaan ja millaista Nokian toiminta olisi ilman räjähdysmäistä kasvua. Tästä käännteestä alkoi Nokian liiketoimintaympäristössä selviytymisen vaihe.

Liiketoimintaympäristön äkillisistä muutoksista selviytyäkseen Nokian tuli ryhtyä aggressiivisempaan kilpailuun sekä vastata kuluttajakunnan yhä monimutkaistuvimpiin tuotevaatimuksiin. Samalla yhtiössä tuli tyytyä aikaisempaa vähäisempään talouskasvuun; matkapuhelinten markkinat kyllä kasvoivat edelleen, mutta Nokialle jäi entistä pienempi osa voitoista. Nokia ei ollut keskittynyt tarpeeksi esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Japanin markkinoiden teknologiaan, minkä vuoksi heidän kansainvälinen asemansa ei ollut tarpeeksi vahva. Häikiön (2009, s. 179–183) mukaan erityisesti Yhdysvallat olivat Nokian suurin markkina-alue, jonka myynti romahti tasaisesti koko 2000-luvun alun ajan. Sen sijaan markkina siirtyivät Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan.

Uusien markkinoiden asiakaskunta ja heidän tarpeensa olivat Nokialle entuudestaan vieraita, eikä yhtiössä osoitettu tarpeeksi kiinnostusta heidän tuntemiseensa. Ollilan mukaan *”me [nokialaiset] halusimme olla järkeviä, mutta asiakkaamme eivät halunneet olla yhtä järkeviä”*. Sen sijaan puhelimien *”piti olla halpoja, hauskoja, värikkäitä, juuri sellaisia, joita teinitytöt halusivat käyttää Tokion tai Pekingin kaduilla”*. Erimielisyydet kuluttajatarpeiden kanssa saivat Nokian tekemään useita raskaita virheitä. Yhtiö kadotti yhteyden asiakkaisiinsa ja suuntautui esimerkiksi väärään tuoteryhmään, jolloin Nokia jäi suurta menestystä tekevien simpukkapuhelien ja muiden keskihintaisten puhelimien markkinoiden ulkopuolelle. Tilanne kärjistyi kriisiksi vuonna 2004, jolloin niin asiakkaat, yhteistyökumppanit kuin kilpailijatkin alkoivat pitää *”ylimielistä”* ja *”piittaamatonta”* Nokias uhkaavana. Tuolloin oli Ollilan mielestä *”viimeinen hetki myöntää, että toimimme asiakkaan rahoilla, ja hän saattoi olla oikeassa.”*

Niinpä Ollila päätti, että *”olisi aika etsiä Nokialle uusi asento”*. Hän halusi myös kehittää yhtiön perusrakenteita, sillä Nokian liiketoiminta oli jo vuosien ajan jakautunut matkapuhelimiin ja matkapuhelinverkkoihin. Yhtiö oli palvellut asiakkaitaan vain yhden organisaation kautta miettimättä, mitä he todella halusivat ja tarvitsivat. Nokia oli viimeksi uudistanut organisaatiotaan vuonna 2001, jolloin valtava matkapuhelinryhmä oli pilkottu pienemmiksi yksiköiksi; *Time-division multiple access unit, Code-division multiple access unit, Mobile phones unit, Mobile entry products unit, Imaging unit, Entertainment and media unit, Business appli-*

cation unit, Mobile enhancements unit ja Mobile services unit. Kyseinen organisaatiomalli koettiin kuitenkin puutteelliseksi, ja Ollila myönsi, että pelkän matkapuhelinyksikön sijaan koko Nokian organisaatio olisi pitänyt uudistaa. Vuosina 2003–2004 yhtiössä toteutettiin toinen organisaatiouudistus, jolloin käyttöön otettiin yksikertainen mutta vaativa matriisimalli, joka koostui neljästä liiketoimintaryhmästä: Mobile Phone, Multimedia, Enterprise Solutions ja Networks.

Ollila kertoo johtaneensa koko 2000-luvun ajan Nokian sisäistä kehitystyötä, jolla pyrittiin parantamaan yhtiön markkina-asemaa ja luomaan loistokkaampaa tulevaisuutta. Yhtenä tavoitteena oli muuttaa Nokiaa entistä vahvemmin ohjelmistoyhtiöksi ja valmistauduttava Microsoftin kanssa käytävään kilpailuun. Nokia oli aiemmin ostanut yhdessä muutaman muun matkapuhelinvalmistajan kanssa pienen ohjelmistoyrityksen, Symbian Ltd:n. He halusivat kehittää puhelimiinsa enemmän suoritustehoa, älykkyyttä ja erilaisia ominaisuuksia. 2000-luvun edetessä Nokiassa alettiin käydä kiivasta keskustelua siitä, pystyikö Symbian enää tuottamaan kilpailukykyisiä matkapuhelimien käyttöjärjestelmiä. Organisaation kulttuurissa käynnistettiin suuri muutos, jossa aikaisemmin kehitettyjen useiden ohjelmistoalustojen sijaan pyrittiin rakentamaan monille eri puhelimille yhteinen alusta. Kehitystyöstä huolimatta Nokiassa ymmärrettiin vuonna 2005, ettei heillä ollut käytössään markkinoiden edellyttämää ohjelmisto-osaamista. Oikeastaan tarvittavia asiantuntijoita oli vaikea löytää koko Euroopasta. Nokia ei onnistunut kehittämään riittäviä vahvoja keinoja riittävän nopeasti ohjelmisto-osaamisen rakentamiseksi. Symbian jäi pahasti jälkeen kilpailijoistaan; kun Microsoftilla oli käytössään miljoona ohjelmistokehittäjää, oli Symbianin vahvuus parhaimmillaan 50 000–100 000 kehittäjää.

Ollilan mukaan 2000-luvun alun haasteet ja epäonnistumiset opettivat Nokialle, että *”on pidettävä kylmäverisesti oma linjansa, vaikka muut sanoisivat mitä tahansa. Oma linja ei kuitenkaan voi tarkoittaa etääntymistä reaali maailmasta, asiakkaista, markkinoista, oikeista teknologia-valinnoista. Yrityksen kasvaminen suureksi tarkoittaa myös nöyryyttä, käytännöllisyyttä, jous-tavuutta ja nopealiikkeisyyttä”*. Nokia siis päätti myöntää virheensä ja oppia niistä, ja vaikka kaikkia epäonnistumisiin johtaneita syitä ei kerettykään korjata Ollilan pääjohtajakauden aikana, alkoi yhtiön suunta vähitellen korjaantua ja kääntyä takaisin kasvuun vuosina 2005–2006.

Vuonna 2005 Nokia ryhtyi myös suunnittelemaan verkkoliiketoimintansa tulevaisuutta. Yhtiö neuvotteli yhdysvaltalaisen Lucentin ostamisesta, mutta päätyi lopulta vetäytymään ostotarjouksesta. Sen sijaan Nokia ryhtyi neuvottelemaan Siemensin kanssa, ja 19.6.2006 yhtiöt julkistivat yhteisyrityksen nimeltään *Nokia Siemens Network* (NSN), jonka toimintaan yhdistettiin

valtaosin sekä Nokian että Siemensin verkkoliiketoiminta. Tämä oli Jorma Ollilan pääjohtajakauden viimeisiä merkittäviä uudistuksia. Hän oli ilmoittanut päättävänsä johtajuuskautensa sopimuksen mukaan 31.5.2006. Uudeksi pääjohtajaksi nimitettiin Olli-Pekka Kalasvuo, joka oli jo 1.10.2005 aloittanut Nokian operatiivisessa vastuussa olevana johtokunnan jäsenenä. Ollila jatkoi Nokian hallituksen puheenjohtajana vuoteen 2012 asti, minkä lisäksi hän aloitti myös Shellin hallituksen osa-aikaisena puheenjohtajana.

4.2 Näin Nokian oppimista johdettiin – *”Johtajien ja muiden esimiesten piti toimia ensi sijassa valmentajina, jotka nostavat esiin työntekijöistä näiden ydinosaamisen”*

Tässä alaluvussa esittelen, millaisia Peter Sengen teorialle ominaisia johtajuuskäsityksiä Jorma Ollilan kertomuksesta ilmeni. Ollila esittää paljon ajatuksia johtajuudesta ja monet niistä ovat yhtenäisiä Sengen teorian kanssa. Ollila ei kuitenkaan mainitse Sengeä tai hänen teoriaansa nimeltä.

Ollilan toimitusjohtajanimityksen jälkeen hänen ensimmäisenä tavoitteinaan oli **Nokian elvyttäminen**. Tässä onnistuminen edellytti Ollilalta oman johtajuusasemansa vakiinnuttamista ja ansaitsemista yhtiön muiden jäsenten keskuudessa rakentamalla heidän välilleen luottamusta (vrt. Prewit, 2003, s. 58, 60–61). Omien sanojensa mukaan hänellä itsellään oli niin vahva itsetuottamus, *”että hän ei edes tiennyt, millä kaikilla tavoin Nokian toimitusjohtaja voisi epäonnistua”*. Sen sijaan yhtiön ilmapiiri kärsi suuresta luottamuksen puutteesta, koska 1980-luvun tappiollisten yritysostosten seurauksena yhtiö oli joutunut vetäytymään markkinoilta kuin *”haavojaan nuoleskeleva armeija taistelukentiltä. Taisteluväsymys näkyi kaikkialla, ja itseluottamusta piti rakentaa alusta lähtien.”* Käytännössä tämä osoittautui vaikeaksi, mutta pienten edistysaskelten kautta organisaation jäsenet alkoivat kuitenkin luottaa toisiinsa sekä Ollilan johtajuuteen:

”[–] toimitusjohtajan pesti Nokiassa 1990-luvun alkupuoliskolla tuntui välillä aivan erityisen hankalta. Yhtiön tunnusluvut olivat surkeita, pankit hengittivät niskaan ja takaraivossa kummitteli ajatus, että joku kilpailijoistamme ostaisi meidät. Tiesin myös, että lähimmissä johtajissani oli väkiä, jotka odottivat epäonnistumistani ja halusivat kalifiksi kalifin paikalle. [–] Lopulta nostimme yhdessä jaloilleen sekä kompuroivaa liiketoimintaa että siitä vastuussa olleita johtajia. Onnistuminen synnytti me-henkeä ja antoi energiaa jatkaa.”

Sengen (2006, s. 18–26) teorian näkökulmasta Nokian elvyttämisessä ryhdyttiin etsimään ratkaisuja useisiin organisaatioissa esiintyviin oppimishaasteisiin. Ollila esimerkiksi kuvailee, kuinka Nokia oli ”*koko historiansa ajan koostunut itsenäisistä yksiköistä tai yhtiöistä, jotka olivat vaihtelevasti kilpailleet toistensa kanssa. Vuonna 1992 Nokiassa oli edelleen matkapuhelin-, tietoliikenneverkko-, kaapeli-, kulutuselektroniikka- ja perusteellisuuden yksikkö. Näillä yksiköillä ja niissä työskentelevillä henkilöillä ei ollut aina aavistustakaan toistensa tekemisestä. Ihmiset eivät kokeneet työskentelevänsä Nokiassa vaan omissa yksiköissään.*” Niinpä Nokian johtokunta valitsi yhtiölle yhteisen sloganin ja tavoitteet, jotka toimivat kuin ”*oikean vahvuinen sähköisku. Ihmiset heräsivät ja havahtuivat. [--] Kaikkien piti oppia, mitä Nokia tarkoittaa. Se antoi aivan uutta itsevarmuutta ja selkeyttä kaikkeen tekemiseen.*”

Toisaalta Senge (2003, s. 49–50) myös huomauttaa, että organisaation oppimishaasteet voivat johtua myös johtajasta itsestään, minkä vuoksi johtajan on tärkeää reflektoida omaa henkilökohtaista kehitystään ja kyseenalaistaa omia ajattelumallejaan. Ollilakin myöntää kertomuksessaan oman henkilökohtaisen kehitystarpeensa: ”*[--] Tilanteet 1990-luvun alkupuoliskolla olivat vaikeita ja välillä sellaisiakin, että tunteet kävivät kuumina. Korotin ääntäni, varmaan liiankin usein [--] Välillä lisäsin tarkoituksella adrenaliinia kokoushuoneisiin, käytin tätä tapaa johtamisen välineenä. [--] Jotkut saattoivat kokea sen räjähtämisenä.*” Lisäksi hän toteaa oppineensa johtajuustaitoja urakokemuksensa kautta: ”*[--] johtamistyylini muuttui vuosien saatossa. Särmit varmaankin hioutuivat.*” Tämän kehityksen huomasivat myös johtokunnan muut jäsenet: ”*’Ei niistä Jorman purkauksista kannata enää meteliä pitää, kun ne ovat niin paljon vähentyneet’, sanoi esimerkiksi Matti Alahuhta [--].*”

Nokian ylimpänä johtajana Ollila vaikutti yhtiön oppimiseen Sengen (1990, s. 8–10; 1996a; 1996b; 1997, s.32; 2006, s. 319–321) ”johtamisen ekologian” mukaisesti kirkastamalla yhtiön suuria linjauksia, kuten visiota ja strategiaa. Erityisesti Ollila korosti yhteisen arvojen merkitystä: ”*Kun aloitin toimitusjohtajana, nokialaisia oli noin 25 000. Sellaisen joukon menestyksellinen johtaminen vaatii yhteistä arvopohjaa.*” Ollila käynnisti Nokiassa kattavat arvokeskustelut ja perusti sitä varten oman työryhmän. Lisäksi hän oli esimerkillisesti ”*pannut itsensä peliin uusien arvojen ja arvoihin pohjautuvan johtamisen puolesta. Puhuin arvoista sadoissa kokouksissa, ja muut johtajat velvoitettiin keskustelemaan niistä omien alaistensa kanssa.*”

Lisäksi arvojohtaminen oli Ollilan kertomuksesta ainut selkeästi havaittava tilanne, jossa hän toteutti Sengen (1990, s. 8–10; 1996a; 1996b; 1997, s.32; 2006, s. 319–321) teorian pääsanomaa

eli kyseenalaisti perinteisiä johtajuustyyliä ja sen sijaan kannusti organisaation johtoa oppimaan uudennaisia käytänteitä. Ollilan omien sanojen mukaan arvojohtajuus oli ”*suhteellisen uusi asia*” 1990-luvulla. Hän itse oli jo tuolloin oivaltanut, että ”*työntekijää motivoivat muutkin asiat kuin ulkoiset kannustimet, kuten palkka*”.

Ollila huomauttaa, että 1990-luvun alussa yhtiön ylimmällä johdolla ei vielä ollut suuren globaalin yhtiön johtamiseen tarvittavaa tietoa ja osaamista. Johtoryhmä koostui kuitenkin kunnianhimoisista ja kehittymishaluisista nuorista johtajista, jotka olivat sitoutuneita tavoittelemaan yhteisiä unelmiaan epäonnistumisen pelosta huolimatta. Myös Kofman ja Senge (1993, s. 19–20) määrittelevät organisaation oppimisen tapahtuvan ihmisten tarpeiden ja pelkojen välisissä yhteyksissä; ihmiset kokevat samaan aikaan sekä tarvetta muuttua ja saavuttaa asioita että pelkoa kohdata vieraita ja tuntemattomia asioita. Niinpä yhtenäisten periaatteiden ja näkemysten luominen voi tuoda yhteisöön turvallisuuden ja toveruuden tunnetta, joka auttaa kohtaamaan ”vaaroja”.

Ollilan kuvauksista käy myös ilmi, että hän halusi levittää koko organisaatioon sitä samaa oppimisen kulttuuria, mikä vallitsi hänen aikaisemmin johtamassaan matkapuhelindivisioonassa. Salon tehtaalla hän oli kutsunut työntekijät säännöllisesti yhteen ja keskustellut heidän kanssaan avoimen rehellisesti siitä, ”*miten yhtiöllä ja tehtaalla menee*”. Johtamisessa hän panosti erityisesti viestintään sekä pyrki kannustamaan ja rakentamaan luottamusta. Vähitellen matkapuhelindivisioonaan oli syntynyt kulttuuri, jossa henkilöstöllä oli rohkeutta tuoda esiin parhaat puolensa sekä hyödyntää työssään sisäistä yritteliäisyyttään ja luovuuttaan. Vaikuttaakin siltä, että matkapuhelindivisioonassa vallitsi ainakin jossain määrin Wenin (2014, s. 291) kuvailema oppivan organisaation filosofia.

Nokian maailmanvalloitus käynnistyi vuonna 1994, kun yhtiö oli onnistunut ratkomaan oppimisen haasteita ja alkanut aktiivisesti luomaan omaa tulevaisuuttaan (vrt. Sengen, 2006, s. 3). Ollilan johdolla yhtiö oli päättänyt keskittyä matkapuhelimien ja matkapuhelinverkkojen tuottamiseen, ja vähitellen nokialaiset ymmärsivät, että he olivat siirtyneet vuosikymmenen nopeimmin kasvavalle toimialalle. Yritystoiminnan nopea liikekasvu edellytti myös organisaation oppimisen johtamiseen panostamista: ”*[--] asemamme oli vahvempi kuin koskaan ja oikeastaan myös vahvempi kuin olimme uskaltaneet kuvitella [--] Riemusta huolimatta katselin ympärilleni huolestuneena: tiesin, että vaarallisinta oli menestys. Ympärillämme näkyi monenlaisia asioita, joista kaikista emme ymmärtäneet yhtään mitään.*” Niinpä nokialaiset joutuivat aktiivisesti ratkaisemaan eteensä tulevia uusia tilanteita ja haasteita.

Oppivan organisaation teoria ei tarjoa yksityiskohtaista mallia siihen, millainen organisaation tulisi olla rakenteeltaan, koska jokaisen organisaation oppimista tulee johtaa yksilöllisesti (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 5). Tutkijat (ks. esim. Santa, 2015) ovat kuitenkin määritelleet joitain keskeisiä organisatorisia elementtejä, joista osa ilmeni myös Ollilan kertomuksesta: Nokian organisaatiomalli haluttiin pitää mahdollisimman kevyenä, järjestelmät tehokkaina ja kaiken johtamisen tuli pohjautua ryhmätyöhön, jossa johtajat asettavat toiminnalleen selkeitä tavoitteita. Ollila täsmentää, että *”johtajien ja muiden esimiesten piti toimia ensi sijassa valmentajina, jotka nostavat esiin työntekijöistä näiden ydinosaamisen”*.

Käytännössä Nokian organisaatorakenteen ja johtamistavan muodostaminen vei kuitenkin aikaa, ja hahmottuivat varsinaiseen muotoonsa vasta vuonna 1994. Tuolloin syntyi niin kutsuttu ”viisikko”, johon kuului nimensä mukaisesti viisi johtokunnan avainhenkilöä; Jorma Ollila, Olli-Pekka Kallasvuori, Sari Baldauf, Matti Alahuhta ja Pekka Ala-Pietilä. He kaikki olivat poikkeuksellisen sitoutuneita, heillä oli yhteinen arvomaailma, samanlainen intuitio ja visio yhtiön tulevaisuudesta. Kokoonpanona viisikko oli epätavanomainen, mutta heidän yhteydenpitonsa ja johtamistapansa olivat keskeisessä asemassa Nokian menestyksen luomisessa. Ennen johtokunnan kokouksia he tekivät tärkeää suunnittelu- ja keskustelutyötä. Ryhmä oli vapaamuotoinen, minkä vuoksi myös yhteydenpitokanavat olivat epävirallisia ja asioita hoidettiin ennemmin puhelimitse kuin varsinaisissa kokouksissa. Viisikko toimi Nokian johtokunnan avainryhmänä liki kymmenen vuoden ajan 1994–2004.

Ollila kuvaa Nokian johtamistapaa kasvuyritykselle tyypilliseksi vapaamuotoiseksi malliksi. Virallisen organisaation rinnalla oli neljä toimijaa: toimitusjohtaja, viisikko, noin 10 henkilön johtokunta ja 200 avainhenkilöä, joiden määrä myöhemmin tuplaantui 400 henkilöön. Nämä toimijat työskentelivät sisäkkäin ja koko ajan intensiivisesti kommunikoiden. Johtokunta käsiteli kuukausittain Nokian tärkeimmät asiat. Tästä pidettiin tiukasti kiinni ja isot linjaukset käsiteltiin huolella ennen kuin ne vahvistettiin yhtiön hallituksessa. Avainhenkilöistä koostuva ryhmä oli se joukko, jonka kautta yhtiön toiminnan maailmanlaajuinen johtaminen päivittäin tapahtui. Ollilan mukaan ainakin Nokian ylimpien johtajien toiminnassa painottuivat samat piirteet, joita Senge (2006, s. 339–340) korostaa oppivan organisaation johtamisessa; He keskittyivät oman johtajaimagonsa sijaan varsinaiseen johtamistyöhön ja olivat sitoutuneita kehittämään itseään niin ihmisenä kuin johtajanakin.

Ollila myös pohtii oppivan organisaation kirjallisuudessa (ks. esim. Santa 2015; Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007) korostettua ajatusta johtajuuden hajauttamisesta. Hän osoittaa

olevansa ylpeä yhtiössä vallinneesta rohkeasta ”*insinöörihengestä*” ja ”*-logiikasta*”, jonka ansiosta nokialaiset johtivat niin omaa kuin organisaationkin oppimista nimitetystä asemastaan riippumatta (vrt. Kofman & Senge, 1993, s. 17–18). Toisaalta Ollila koki hajautetun johtamisen tuovan tietynlaisia haasteita hänen omaan työkuvaansa:

”Työn yksi vaikeimmista puolista on se, että toimitusjohtaja vastaa kaikesta, mutta häneltä puuttuu oleellista valtaa johtaa yritystään. Toimitusjohtaja johtaa-kin johtajiensa kautta, näyttämällä esimerkkiä, luomalla prosesseja, valitsemalla johtajia ja kehittämällä johtamiskulttuuria.”

Nokian selviytymisvaihe alkoi vuonna 2001, jolloin organisaation oppimisen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena oli saada yhtiö säilyttämään kilpailukykynsä alati muuttuvilla markkinoilla. Toimintaympäristön nopeat muutokset kuitenkin synnyttivät Nokian ylimmässä johdossa yhtiön oppimista haastavia ajattelutapoja: he kokivat monimutkaistuvat asiakokonaisuudet pirstaleisina, korostivat lisääntyntä riippuvuuttaan jatkuvasta kilpailusta ja alkoivat reagoida yhtiön ulkopuolisiin haasteisiin sisäisten voimavarojen kehittämisen sijaan. (vrt. Kofmanin ja Sengen, 1993, s. 6–10.)

Yhtiössä ilmeni jälleen useita oppimisen haasteita (ks. Senge, 2006, s. 18–26), jotka olivat osittain samoja kuin 1990-luvun alun selviytymisvaiheessakin. Nokia esimerkiksi kadotti yhteyden asiakkaisiinsa, jonka seurauksena he ryhtyivät tulkitsemaan markkinoiden kehitystä epäjohtonmukaisesti eivätkä onnistuneet pitkään aikaan korjaamaan puutteellisia ajattelutapojaan. Siksi nokialaisilla oli myös vaikeuksia muutosten ennakoimisessa ja heidän huomionsa kiinnittyi vain suuriin ja pitkän aikavälin ilmiöihin, jolloin ajankohtaiset trendit jäivät lähes huomiotta. Nokialaisten pyrkimys proaktiivisesta oman tulevaisuuden luomisesta vesittyi ja sen sijaan he ajautuivat reagoimaan kilpailijoidensa synnyttämiin haasteisiin.

Toisaalta Ollila myös toteaa nähneensä uudenlaisissa haasteissa jotain houkuttelevaa, joka innosti toimimaan ja ratkomaan ongelmia: ”*Saan paljon energiaa siitä, että voin kääriä hihat ja ryhtyä ratkaisemaan ongelmia.*” Hänen mielestään ylimmän johtajan on myös tärkeää edellyttää organisaation muilta jäseniltä itsensä haastamista huomioiden kuitenkin samalla työssä viihtyvyyden tärkeyden:

”[--] vaadin paljon kaikilta ihmisiltä, jotka ovat ympärilläni. Heidän pitää pystyä kantamaan vastuunsa ja venyä melkein yli-inhimillisiin suorituksiin. Silti yrittäminen ja erehtyminen ovat sallittuja. [--] Olen aina yrittänyt säilyttää tasapainon

korkean vaatimustason ja viihtymisen välillä. Emme saa tuloksia aikaan, jos emme vaadi ihmisiltä riittävästi. Mutta hyvät ihmiset katoavat yhtiöstä nopeasti, jos työssä ei viihdy. Oikean tasapainon löytäminen on ehdottoman tärkeää.”

Ollilan mukaan erityisesti haastavissa tilanteissa yhtiön ylimmän johtajan esimerkkisyys korostuu siinä, millaista toiminta- ja oppimiskulttuuria organisaatiossa kehitetään: *”Pääjohtajan on mentävä sinne, missä muutoksia pitää saada aikaan. Pääjohtajan tehtävä on myös myöntää yhtiön virheet ja omat virheensä, mutta samanaikaisesti katseen on oltava tulevaisuudessa. Pääjohtajan tehtävä on myös vaatia systemaattisesti tuloksia, kun kriisiä ryhdytään ratkaistaan. Ratkaisujen on oltava oikeita ja oikean kokoisia. Jokaiselta on vaadittava oma osuutensa, mutta ei sen enempää. Kriisitilanteessa kukaan ei kaipaa johtajaa, joka romahtaa tai menettää hermonsa.”*

Osasta Ollilan kuvauksista voi myös havaita yhteyksiä Sengen (2006, s. 320–321) mainitsemaan ajatukseen organisaation oppimista vaikeuttavasta ”sankarijohtajuudesta”. Ollila esimerkiksi olettaa ihmisten olevan luonnostaan haluttomia kehittymään ja kyvyttömiä hallitsemaan muutosta, sekä samanaikaisesti vetoaa omaan taitoonsa saada muut toimimaan ja tekemään ratkaisuvia päätöksiä: *”Olen yrittänyt aistia kohtia, joissa organisaatiota ja yhtiö pitää järkyttää ja muuttaa. [--] Ihmisiä ei saa päästää mukavuudenhaluisesti istumaan pehmeissä tuoleissaan ja kauniissa työhuoneissaan, koska ihmisluonto vastustaa muutosta. [--] Siksi olen kiertänyt, vaihtanut ja uudistanut Nokian johtoa monta kertaa.”*

Sengen tutkimusryhmän (ks. Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999) tavoin Ollila korostaa organisaation oppimisen ja muutoksen välistä vastavuoroista yhteyttä ja pohtii muun muassa, että matkapuhelinteknologian toimialalla ”eteenpäin pääseminen” edellyttää jatkuvaa muuntautumista ja kehittymistä, mikä on osaltaan tehnyt Nokian johtamisesta antoisaa: *”Teknologia muuttuu, satojen miljoonien ihmisten kulutustottumuksen muuttuvat ja kilpailijat muuttavat toimintatapaansa. Se tekee Nokiasta maailman kiehtovimman työpaikan. Olen saanut elää tuon muutoksen keskellä, enkä voisi toivoa enempää.”* Ollilan kertomuksen kuvauksista voi havaita saman ajatuksen, minkä Xien (2020) osoittaa tutkimuksessaan; muutoksen johtaminen vaikuttaa merkittävästi organisaation oppimiseen.

Lisäksi Ollilan mukaan ylimmällä johtajalla tulee olla kyvykkyyttä toteuttaa erilaisia muutosprosesseja, jotka ovat elintärkeitä organisaation tulevaisuuden kannalta (vrt. Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999). Ollila esimerkiksi toteaa, että johtajan tulee kyetä käynnistämään oikeita muutoksia oikeaan aikaan, koska *”muutoksen ajoitus ratkaisee kaiken. Väärä*

muutos oikeaan aikaan voi kaataa menestyvät liiketoiminnan lopullisesti. Oikea muutos väärään aikaan ei vie organisaatiota eteenpäin, vaan mahdollisuudet jäävät saavuttamatta.” Toisaalta Ollila myös huomauttaa, että ”muutoksia on aina helppo tehdä, jos yhtiötä uhkaa vaara tai vaikeat ajat. Jokainen ymmärtää niiden tarpeellisuuden, koska entinen suunta ei kelpaa. On etsittävä uusia reittejä, jotka johtavat parempaan tulevaisuuteen. Kriisi on paras muutoksen synnyttäjä. Muutoksien aistiminen ja niiden tekeminen menestyksen keskellä on kaikkein vaikeinta. Kun numerot näyttävät hyviltä, liikevaihto kasvaa ja kannattavuus pysyy korkealla, jopa muutoksesta puhuminen on vaikeata. On myös vaikeaa siirtää pois sellaista johtajaa, jonka historia on pelkkää menestystä. Silti siirto saattaa olla ainoa oikea vaihtoehto, jos vanhat keinot eivät enää toimi markkinoilla.”

Kertomuksen lopuksi Ollila reflektoi, että Nokian pääjohtajana toimiessaan koki saman oivaluksen, jota merkittävä osa oppivan organisaation tutkijoista (esim. Jin Yong, 2011, s. 4, 191; Hendri, 2019; Dymock & McCarthy, 2006) korostaa; ihmiset ja heidän oppimisensa ovat yhtiön menestyksen ja liikekasvun keskeisimmät takaajat. Siksi Ollila halusi panostaa siihen, että ylimmän johdon lisäksi yhtiön rivityöntekijöilläkin olisi mahdollisuus kehittää osaamistaan:

”Yrityksen arvokkain tase-erä on sen työntekijöiden korvien välissä. Toimitusjohtajana koin, että minä vastasin viime kädessä Nokian henkilöstöstä. Yritin tuntea yhtiön 300–400 ylintä johtajaa hyvin ja samalla säilyttää tiiviin kontaktin organisaation kaikkiin portaisiin. Tehtaat, tutkimuslaboratoriot ja lounasruokalat ovat parempia oppimisen paikkoja kuin johdon neuvotteluhuone. Lahjakkaat ihmiset eivät pääse näyttämään mihin he pystyvät ennen kuin siihen annetaan mahdollisuus. Siksi nostin lupaavia nuoria kykyjä yllättäville paikoille. Nokiassa myös kunnioitettiin koulutusta ja osaamista sekä kannustettiin jatkuvaan oppimiseen. Intuitio ja luovuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, mutta oikeita päätöksiä tehdään vasta, kun niiden rinnalla on tarpeeksi analyttistä ja tutkimuksellista otetta.” (Ollila & Saukkomaa, 2013, s. 438.)

4.3 Nokian oppiminen viiden disiplinaarin näkökulmasta

Tässä alaluvussa esittelen tutkimustuloksista nousevat tyypiesimerkit, jotka kuvaavat, miten disiplinaarit ilmentyivät Ollilan kertomuksesta organisaation oppimisen johtamisen välineinä. Ollila kertomuksesta paljastui runsaasti disiplinaareihin liittyviä havaintoja, mutta hän ei nimeä tai

kuvaile niitä Sengen teorian mukaisilla käsitteillä. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä, esitellen jokaiseen disiplinaariseen kohdistuvat tutkimustulokset omissa alaluvuissaan. Sengen (2006, s. 3, 69) mukaisesti aloitan tarkastelun viidennestä eli systeemiajattelun disiplinaarista.

4.3.1 Systeemiajattelu – ”Tiesimme, mitä maailmassa tapahtui”

Nokian elvyttämisessä systeemiajattelu synnytti kaksi merkittävää päätöstä: Ensinnäkin yhtiö päätti luopua kulutuselektroniikan divisioonastaan, josta yhtiön taloudellisen ongelmien merkittävässä määrin johtuivat. Kulutuselektroniikan myynissä oli ollut hetkellisesti suuri kysyntäpiikki Itä- ja Länsi-Saksan yhdistyessä, kun itäsaksalaiset ryhtyivät ostamaan länsimaista elektroniikkaa, mutta pian kysyntä kääntyi jyrkkään laskuun. Ollilan johdolla kulutuselektroniikan myyntiä ryhdyttiin tarkastelemaan Sengen (2006, s. 69–70) systeemiajattelun mukaisesti tilannesuhteista ja niiden muutosprosesseista käsin. Kertomuksessaan Ollila kuvaa: *”Kulutuselektronikasta tuli yhtiön musta aukko. Se vei kaikilta meiltä paljon aikaa ja energiaa. Käytin ajastani varmaankin lähes puolet miettien, puhuen ja suunnitellen, mitä kulutuselektronikalle pitäisi tehdä. Toisinaan musta aukko supistui hetkeksi, kun kysyntä näytti vilkastuvan. Sen jälkeen se kasvoi taas entistä suuremmaksi, vaikka yritimme kaikkemme ja kulutuselektroniikan johto teki parhaansa.”* Lopulta johtokunta myönsi, että kulutuselektroniikan tuotantoon ja markkinointiin liittyi useita monimutkaisia haasteita. Niinpä he päätyivät luopumaan kulutuselektronikasta ja pitkien neuvottelujen jälkeen divisioonaa myytiin Semi-Techille vuonna 1996.

Toinen keskeinen päätös oli keskittyä matkapuhelinliiketoimintaan. Systeemiajattelun tarkoituksena on ”paljastaa” ja ”ennustaa” ihmisten toiminnan taustalla olevia systeemejä ja muutoksia” (Caldwell, 2012, s. 155), ja juuri näin Nokiassa onnistuttiin tekemään: he nimittäin oivalsivat, että Euroopan yhteismarkkinoiden synnyttyä vuonna 1992 pääomat, ihmiset ja tuotannot alkoivat siirtyä vapaasti Euroopan sisällä, mikä helpottaisi myös kansainvälisen yrityksen toimintaa. Sen lisäksi Yhdysvaltojen presidentiksi valittiin Bill Clinton, jonka hallinnon avulla maan tietotekniikkaan uskova talous lähti nousuun. Näiden muutosten myötä *”Kokonaiset kansat olivat liikkeellä. Uudet sukupolvet liikkuvat enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Liikkuva työvoima tarvitsi liikkuvaa kommunikaatiota, joka oli henkilökohtaista, helppokäyttöistä ja hauskaa. Mobiilit välineet eivät muuttaneet vain ihmisten puhetta ja tiedonsiirtoa, vaan myös kokonaisten elämäntavan, muodin ja kulttuurin.”* Niinpä Nokia päätti alkaa valmistamaan ja myymään matkapuhelimia kaikille maailman ihmisille, vaikka ne olivat aiemmin olleet lähinnä viranomaisten ja yritysjohtajien käytössä.

Vuonna 1994 käynnistynyt Nokian maailmanvalloitus on hyvä esimerkki siitä, kuinka systeemiajattelun palautejärjestelmien syklit tapahtuvat usein viiveellä, ja siksi tapahtumista johtuvat muutokset ja seuraamukset pystytään havaitsemaan vasta pitkän ajan kuluttua (ks. Goodman, Kemeny & Roberts, 1994, s. 119–120). 1990-luvun alussa Nokian johtokunta ei osannut kuvitellaakaan, että vielä saman vuosikymmenen aikana yhtiö nousisi ”räjähdysmäiseen” kasvuun. Kehitystyön jatkuttua parin vuoden ajan, he oivalsivat löytäneensä ”[–] matkapuhelimista kasvualueen, joka veisi Nokian omalla alueellaan maailman tärkeimpien yritysten joukkoon”.

Mellan ja Gazzollan (2019) mukaan erityisesti johtajien tulee osata hyödyntää systeemiajattelua erilaisissa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseissa. Nokian maailmanvalloituksen aikana yhtiön johtokunta kiinnitettiin runsaasti huomiota ympäröivän maailman tapahtumien, kuten politiikan ja markkinoiden, välisiin suhteisiin. Erityisesti tutkijoiden, viranomaisten ja liikemiesten keskustelut internetistä alkoivat kiinnostaa nokialaisia: ”[–] maailmalla puhuttiin internetistä, joka mullistaisi kaiken liiketoiminnan”, ”Internet synnytti uusien yritysten hyökyäallot, valtavia voittoja, pörssikuplan ja rikastumista etsivien pääomasijoittajien nousun ja tuhon”. Nokialaiset yrittivät miettiä, mihin kaikkeen he voisivat tuoda uutta teknologiaa hyödyntää, mutta ”edes Nokian mielikuvitus ei riittänyt ennustamaan internetin kaikkia vaikutuksia”. Kokeilumielessä yhtiö päätyi kuitenkin perustamaan Ventures Organization -yksikön, joka osti pieniä ja osaavia internet-teknologian yrityksiä, pääsääntöisesti Yhdysvalloista.

Tutkimustulosteni perusteella systeemiajattelu tuotti nokialaisille myös haasteita, mistä johtui esimerkiksi yhtiön sisäinen logistiikkakriisi vuonna 1996. Edellisten vuosien aikana yhtiö oli kasvanut yllättäen maailmanlaajuisesti, mutta yhtiössä ei ymmärretty ottaa ajoissa käyttöön uutta ohjausjärjestelmää, joka mittaisi niin tulosta, kannattavuutta, materiaalihankintoja kuin logistiikkaakin. Lopulta vanha ohjausjärjestelmä ei pysynyt kasvuvauhdissa eivätkä yhtiön sisäiset prosessit olleet enää ajan tasaisia. Kriisi ratkaistiin Sengen (2006, s. 69, 73) teorian mukaisesti mielenmuutoksilla. Ollila nimesi Pertti Korhosen ja Pekka Ala-Pietilän tekemään pikaisia korjausliikkeitä kriisin ratkaisemiseksi. Erityisesti Pertti Korhonen pystyi työskentelemään ennakkoluulottomasti, koska hän ei tuntenut Nokian vanhoja toimintatapoja, jotka olisivat saattaneet rasittaa uusien tapojen syntymistä. Lopulta Nokian matkapuhelintuotanto ja jakelu saatiin käännytetty täysin uuteen asentoon vain muutamassa kuukaudessa. Ollilan mukaan: ”Aikaisemmin tehtaamme tekivät tuotteita, joille piti löytää jostakin asiakkaita. Nyt valmistimme vain sellaisia tuotteita, joille varmasti oli kysyntää.”

Ollila kertomuksesta käy ilmi, että Nokia panosti systeemiajatteluun, mikä kehitti yhtiön kyvykkyyttä tunnistaa systeemien arkkityyppejä ja hahmottaa struktuureista ilmeneviä vipuvaikutuksia. Esimerkiksi vuonna 1996 alkoi Nokian *”ensimmäinen maailmansota”* kansainvälistä matkapuhelinstandardeista, joka lopulta päättyi vuonna 1998 Nokian eduksi, koska yhtiö oli uskonut digitaaliseen tulevaisuuteen jo paljon kilpailijoitaan aikaisemmin. Nokialaiset olivat halukkaita haastamaan matkapuhelinmarkkinoiden kehittymistä ja etsivät siihen erilaisia keinoja. Niinpä *”Nokia panosti digitaalisiin puhelimiin ja verkkoihin, kilpailijat saattoivat elää vielä analogista aikaa”*. Wenin (2014, s. 292) mukaan juuri tämänkaltaisten vipuvaikutusten hyödyntäminen mahdollistaa organisaatioille oman tulevaisuutensa luomisen.

Nokian selviytymisvaiheessa systeemiajattelun haasteellisuus (ks. Senge, 2006, s. 69, 73) korostui, kun 2000-luvulle siirtyessä maailman muuttui nopeampaan tahtiin kuin yhtiön johdossa osattiin huomioida. Ollila esimerkiksi kuvaa kertomuksessaan, kuinka 11.9.2001 tapahtuneiden terrori-iskujen myötä maailma muuttui yllättäen hyvin toisenlaiseksi paikaksi, jossa *”vahvimmat ja voimakkaimmatkaan eivät olleet enää turvassa”*. Samoihin aikoihin *”it-kupla puhkesi ja yhtiöt alkoivat palailla lähtöruutuihin”*, koska *”teknologiasta oli kadonnut vetovoima. Kukaan ei pystynyt sanomaan, mikä olisi ’seuraava suuri juttu’, jos sellaista edes tulisikaan.”*

Ollilan mukaan *”Nokiaa uhkaavat vaaratekijät kasvoivat niin sisältä ja ulkoa. Yhtiön sisällä oli jatkettu samaa polkua, joka tuotti hyviä tuloksia 1990-luvun lopussa. Emme huomanneet, että maailma oli muuttunut.”* 2000-luvun alussa asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen muuttui, aasialaisten matkapuhelinyritysten markkaosuudet kasvoivat ja matkapuhelinten keskihinnat laskivat. Myös amerikkalaisilla markkinoilla jättimäiseksi kasvanut ohjelmistoyhtiö Microsoft oli päättänyt laajentaa toimintaansa matkapuhelimiin, ja alkoi kilpailla Nokian kanssa puhelinten ohjelmistojen herruudesta. Ollilan mielestä Nokian ylimmän johdon oli vaikea reagoida näihin muutoksiin, koska he olivat tottuneet liiaksi voitokkaaseen kasvukauteen. Ollila toteaa, että *”[--] nopea ja ennalta arvaamaton menestys on yksi yritysten suurimmista riskeistä. Silloin organisaatio kerää itseensä vääränlaista arroganssia, asiakas unohtuu, itsetyytyväisyys lisääntyy ja herkkyys muutoksille vähenee”*.

Nokian johtokunta kuitenkin yritti systeemiajattelun avulla arvioida, että *”tavalliset yhtiöt tekevät virheitä, koska ne ajattelevat liikaa lähitulevaisuutta”*. Niinpä he päättivät keskittyä pitkällä aikavälillä tapahtuviin muutoksiin, mikä johti kuitenkin siihen, että yhtiö kadotti yhteyden kuluttaja-asiakkaiden ja teleoperaattoreiden ajankohtaisiin tarpeisiin, koska se keskittyi väärän

tuoteryhmän kehittämiseen ja suuntautui liian varhain monimutkaisiin ja älykkäisiin puhelmiin, kun todellinen kilpailu käytiin teknisiltä ominaisuuksiltaan yksinkertaisissa simpukkapuhelimissa. Nokia olikin jäädä kokonaan suurta menestystä tehneen simpukkapuhelin-kilpailun ulkopuolelle vuosina 2003 - 2004. Ollilan mukaan *”meidän virheemme oli ajatella liikaa asioita, jotka tapahtuisivat viiden vuoden päästä.”* Myöhemmin nokialaisille selvisi, että he olivat kyllä sijoittaneet oikeaan ajatukseen, mutta aivan liian aikaisin; esimerkiksi Applen ensimmäinen älypuhelin iPhone tuli markkinoilla vasta 2007.

Ollilan kertomuksen perusteella Nokian johtokunta ei onnistunut enää 2000-luvun päätösten-tekotilanteissa tunnistamaan erilaisia systeemienarkkityyppejä (vrt. Bagodin & Mahantyn, 2015), jotka helpottaisivat monimutkaisten ilmiöiden ja muutosten tarkastelua. Ollila toteaa, että *”Matkapuhelinten markkinoilla vauhti on niin kova, että mitkään saavutetut asemat eivät kestä sekunteja kauemmin. Jossakin joku keksii uuden tavan rakentaa puhelimen. Jossakin leviää uusi muoto, jonka mukaan puhelimen pitää olla tietyn muotoinen ja tietyn värinen. jossakin päin maailmaa jokin kuluttajajoukko keksii uuden tavan käyttää puhelimen kameraa. Jossakin päin maailmaa kilpaileva yritys alkaa käyttää uudenlaista jakelujärjestelmää. Mahdollisuudet ovat rajattomat.”* Jatkuvan muutoksen keskellä Nokian johtokunta joutui toistuvasti jälkivii-sauden avulla myöntämään, että heidän olisi pitänyt toimia toisin. Esimerkiksi yhtiön olisi pitänyt huomattavasti aikaisemmin panostaa matkapuhelimien ohjelmisto-osaamisen kehittämiseen kuin vasta vuonna 2005.

Ollilan kertomuksesta ilmenee myös Sengen (2006, s. 88–91) huomautus siitä, että organisaa-tioissa erehdytään usein luulemaan, että kohdatut ongelmat ovat uusia ja ennustamattomia, vaikka todellisuudessa ne ovat olleet jo pitkään läsnä esimerkiksi ratkaisemattomina kysymyk-sinä tai puolinaisina päätöksinä: *”Pohdimme aivan oikeita asioita [jo] vuonna 1998, mutta emme olleet riittävän vahvoja omissa päätöksissämme. Jälkeenpäin katsottuna on helppo to-deta, ettemme ehkä kuitenkaan sijoittaneet matkapuhelimista saatuja rahoja riittävässä määrin uusiin toimintoihin, jotka olisivat voineet johtaa uudenlaiseen kasvuun 2000-luvulla. [--] Seu-rasimme tulevaisuuden tapahtumia ja halusimme olla mukana alusta alkaen, mutta joissakin asioissa meidän olisi pitänyt odottaa ja ottaa sen jälkeen vielä suurempia askeleita.”*

Lisäksi Ollila kertoo Nokian ylimmän johdon saaneen kritiikkiä siitä, etteivät he tienneet, mitä maailmassa tapahtui 2000-luvulla. Hän itse on kuitenkin eri mieltä: *”Tiesimme, mitä maail-massa tapahtui, mutta virheemme oli siinä, ettemme osanneet muuttaa tätä tietoa oikeaksi toi-minnaksi. Teimme vääriä päätöksiä, emme ajatelleet riittävän kirkkaasti, emmekä onnistuneet*

kulkemaan sinne, mihin halusimme pyrkiä. Olimme myös menestyksemme vankeja.” Nämä asiat johtivat muun muassa epäonnistuneeseen organisaatiomuutokseen vuonna 2001, jonka seurauksena organisaatiota muutettiin uudestaan vuosina 2003–2004. Ollila kuitenkin puolustautuu toteamalla, että Nokiassa yritettiin vastata liiketoimintaympäristön haasteisiin hyvin monilla eri keinoilla, vaikka ne eivät jälkikäteen katsottuna osoittautuneetkaan riittäviksi.

4.3.2 Henkilökohtainen mestaruus – ”Yhtiö halusi tukea työntekijöitään kasvamaan tehtävissään”

Nokian elvyttämisessä matkapuhelinteollisuuden keskittyminen oli merkittävä ratkaisu myös henkilökohtaisen mestaruuden näkökulmasta: Jo pitkään ennen Ollilan toimitusjohtajakautta nokialaisia insinöörejä kannustettiin kehittämään ideoitaan vapaasti ja ennakkoluulottomasti. Kun jokin ideoista *”lähti lentoon”*, Telenokiassa haluttiin heti sijoittaa sen jatkojalostamiseen. Esimerkiksi matkapuhelinkeskuksia yksikössä oli tehty 1970-luvulta lähtien. Perinteisen insinöörilogiikan vastaisesti nokialaiset päättivät tehdä valmiista komponenteista jotain uutta ja arvokasta, ja niin he olivat onnistuneet luomaan kilpailukykyisen puhelinkeskuksen nopeammin ja halvemmalla kuin muut yritykset. Tällainen organisaation jäsenten henkilökohtaisten näkemysten kehittäminen ja energioiden keskittäminen luovasta näkökulmasta muodostavat hengellisen perustan oppivalle organisaatiolle (Senge, 2006, s. 8, 131).

Nokialaisten henkilökohtaista mestaruutta pyrittiin vahvistamaan myös arvojohtamisen keinoin; Ollila kertoo, että vuonna 1992 yhtiön johtokunnassa tunnistettiin ja nimettiin yhtiön neljä ydinarvoa: Customer Orientation, Achievement, Continuous Learning ja Respecting the Individual. Erityisesti arvo jatkuvasta oppimisesta sisälsi saman sanoman kuin Sengen (2006, s. 129, 134) teoria: *”[--] yritys, jonka johto ja työntekijät lakkaavat oppimasta, on pian tuhoon tuomittu. [--] Nokiassa oppiminen tarkoitti innovatiivisuutta ja rohkeutta uusissa ratkaisuihin. Yhtiö halusi tukea työntekijöitään kasvamaan tehtävissään.*” Huomionarvoista on myös se, että jatkuva oppiminen oli myös *”yksi kaikkein läheisimpiä arvoja”* Ollilalle itselleen. Neljän ydinarvon pohjalta yhtiön henkilöstöhallinto loi kehitysjärjestelmän, jossa nokialaiset pääsivät tutkimaan yhtiön arvoja ja kehittämään itseään niiden mukaisesti. Järjestelmää sovellettiin aivan ylimpään johtokuntaan ja toimitusjohtajaan saakka.

Nokian maailmanvalloituksen käynnistyttyä henkilökohtaiseen mestaruuteen kuuluva luova jännite loi yhtiöön yhä voimakkaampaa energiaa, joka sai nokialaiset toimimaan visionsa saavuttamiseksi (vrt. Senge, 2006, s. 136–148). Vaikka jännitys kasvoi välillä sietämättömäksi,

esimerkiksi logistiikkakriisin aikana, Nokia ei laskenut tavoitteitaan, vaan päätti panostaa tuotekehitykseen ja -tutkimukseen entisestään. Esimerkiksi vuonna 1996 Nokia esitteli uuden tuotteen nimeltään Communicator, jossa oli puhelimen lisäksi internetselain, faksi, sähköposti ja kalenteri. Ollilan mukaan *”sitä voisi melkeinpä kutsua ensimmäiseksi älypuhelimeksi kauan ennen kuin tuota sanaa oli keksittykään”*. Communicatorin avulla Nokian myynti nousi siihen maailmanluokkaan, jossa yhtiötä verrattiin esimerkiksi Microsoftiin, Inteliin ja Sonyyn. Yhtiöön rekrytoitiin jatkuvasti uusia kehityshenkilöitä ja vuonna 2000 heitä oli yhtiössä noin 20 000. Innovatiivisuus tuotti aktiivisesti uusia löytöjä ja ratkaisuja, joiden ansiosta Nokia tarjosi markkinoille useita menestyspuhelimia sekä vahvisti asemaansa myös matkapuhelinverkoissa.

Saavutuksista huolimatta luova jännite oli herkeämättä läsnä Nokian ylimmän johdon ajatuksissa: Vauhdikas menestyminen synnytti Nokian johtokunnassa riemua, mutta myös huolta tulevaisuudesta. Globaalisti kasvaneen Nokian ympärillä tapahtui monia sellaisia asioita, joista yhtiö ei ymmärtänyt mitään. Esimerkiksi ohjelmisto-osaamistaan yhtiön olisi täytynyt kehittää huomattavasti. Samalla ennalta-arvaamattoman menestyksen pelättiin keräävän organisaatioon vääränlaista röyhkeyttä ja jopa ylimielisyyttä.

Sengen (2006, s. 132) ajatusten mukaisesti Nokiassa kuitenkin opeteltiin käsittelemään ja ylläpitämään luovaa jännitettä, mikä osaltaan selittää myös sen, miten yhtiö onnistui saavuttamaan matkapuhelimien maailmanherruuden vuonna 1998. Ollilan kertomuksesta käy ilmi, että johtokunnassa tavoiteltiin koko ajan isompia saavutuksia, minkä innoittamana esimerkiksi Sari Baldaus ja Olli-Pekka Kallasvuo alkoivat opiskelemaan Amerikan ja Aasian kansainvälisiä markkinoita, jotta Nokiassa tiedettäisiin enemmän siitä, mitä valtavilla markkinoilla tapahtui ja miten tätä voisi hyödyntää yhtiön päätöksenteossa. Lopulta *”[--] tulevaisuus oli ollut vielä paljon parempi kuin kukaan meistä villeimmissä unelmissakaan olisi osannut kuvitella. Tulevaisuuden hintana oli rankka työ, joka monien mielestä ei ollut enää työtä, vaan raatamista.”* Siltikin Ollila oli kommentoinut lehdistölle, että *”Nokian asema suurimpana matkapuhelinvalmistajana oli ’vain välitavoite’”* (Ollila & Saukkomaa, 2013, s. 247, 324, 342.)

Huomionarvoista on myös se, että Ollila mietti keinoja oman henkilökohtaisen mestaruutensa kehittämiseen. Vuonna 1997 hänestä alkoi tuntua siltä, että oli suorittanut tehtävänsä yhtiön elvyttämisessä ja maailmanvalloituksen käynnistämisessä. Samoihin aikoihin hallituksen silloinen puheenjohtaja Casimir Ehrnrooth ehdotti Ollilalle järjestelyä, jossa hän ryhtyisi hallituk-

sen uudeksi puheenjohtajaksi sekä säilyttäisi samalla operatiivisen vastuun yhtiössä. Kyseiseen ”Chairman & CEO -yhdistelmään” sisältyi sekä Nokian että Ollilan kannalta niin houkuttelevia mahdollisuuksia kuin potentiaalisia riskejäkin. Asetelma oli varsin tyypillinen amerikkalaisissa yrityksissä, mutta Euroopassa se oli harvinaisempi, Suomessa suorastaan epätyypillinen. Harkittuaan ehdotusta muutaman kuukauden Ollila päätti kuitenkin suostua siihen. Niinpä Nokiassa toteutettiin vuosina 1998–1999 organisaatiomuutos, jossa Ollila nimitettiin hallituksen puheenjohtajaksi ja pääjohtajaksi. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka Sengen (2006, s. 135) mukaan henkilökohtaisen mestaruuden avulla organisaatiossa murretaan perinteisiä liike-elämän käytänteitä.

Kyseisessä organisaatiomuutoksessa myös muut viisikon jäsenet saivat täysin uudenlaisia valtuuksia: Jorma Ollilan seuraajana yhtiön toimitusjohtajana jatkoi Pekka Ala-Pietilä, joka sai vastuulleen yhtiön tulevaisuuteen liittyvät hankkeet ja niiden strategisen suunnittelun. Sen sijaan Matti Alahuhta otti johtoonsa Pietilän aikaisemmin johtaman matkapuhelinryhmän, ja Verkkoryhmän johtajaksi tuli Sari Baldauf. Organisaation oppimisen näkökulmasta muutos oli merkittävä, koska johtokunnan jäsenet pääsivät kehittämään omia henkilökohtaisia mestaruuttaan uusissa tehtävissä, jolloin heillä on mahdollista olla luovia ja innokkaita oppijoita työskenneläkseen parhaalla mahdollisella tavalla (vrt. Amidon, 2005, s. 408–409; Bokeno, 2009, s. 311).

Nokian selviytymisessä henkilökohtainen mestaruuden asema oli myös keskeinen. Ollila kertoo oppineensa monimutkaistuvassa liiketoimintaympäristössä, että kasvu kuuluu luonnollisena osana niin yritysten kuin ihmistenkin elämään (vrt. Senge, 2006, s. 131–132): ”*Kasvu ei tarkoittanut vain, että myyntiluvut kasvavat tai että osakkeenomistajat saavat varmasti voittonsa. Kasvu on tärkeää muita syistä. Koko ihmisen elämä on kasvua sekä fyysisesti että psyykkisesti. Ihmisen tehtävä on etsiä parasta itseään, toteuttaa jotakin suurempaa, kehittyä kohti täydellisyyttä. Kasvu varmistaa yrityksessä sen, että ihmiset jaksavat ponnistella eteenpäin...*”

Tutkimustulosten perusteella yhtiön kasvamisen haasteet näyttivät tuovan haasteita myös henkilökohtaisen mestaruuden disiplinaariin. Ollila kertoo, että 2000-luvun alussa Nokia kilpaili kiihkeästi Microsoftin kanssa matkapuhelinten ohjelmistoherruudesta, jonka voittamiseen tarvittiin henkilöstön täyden osaamisen hyödyntämistä. Nokiassa työskenteli vajaa 20 000 akateemisen loppututkimuksen suorittanutta työntekijää, jotka olivat varmasti tyytyväisiä palkkaansa ja muihin taloudellisiin etuuksiin. Ollilan mielestä pelkästään raha ei kuitenkaan ollut riittävä kehitysvoi-

man käynnistäjä, vaan sen sijaan yrityksen tulee tarjota työntekijöilleen innostavia ja kunnianhimoisia tavoitteita, jotka motivoivat kohti suurempia pyrkimyksiä (vrt. Senge, 2006, s. 134–135). Ollilan mukaan ”[–] meidän piti saada luotua näitä haasteita tai olisimme vaikeuksissa myöhemmin, jos parhaat ihmiset jättäisivät yhtiön kasvua odotellessaan”. Ollilan kertomuksesta ei kuitenkaan käy tarkemmin ilmi, millaista henkilöstöjohtaminen Nokiassa oli ja miten henkilöstö reagoi siihen. Ollila kuitenkin toteaa, ettei Nokiasta tullut ohjelmistoyhtiötä osaa-mispulan vuoksi, ja omien käyttöjärjestelmien sijaan yhtiö ilmoitti vuonna 2011 siirtyvänsä käyttämään Microsoftin käyttöjärjestelmää.

Sengen (2006, s. 135–136) mukaan yritysjohtajat eivät osaa koko ajan huomioida henkilökohtaisen mestaruuden tärkeyttä ja merkityksellisyyttä organisaation oppimisen johtamisessa, ja tämä kävi ilmi myös Ollilan kertomuksesta: Ollila pohtii esimerkiksi vuosina 2003–2004 toteuttamansa organisaatiouudistuksen onnistumista. Hänen mielestään organisaation matriisimalli oli entistä parempi, mutta sen käytännön toteutuminen ei kuitenkaan onnistunut erityisen hyvin. Syyksi hän mainitsee sen, että ”ihmiset tekevät organisaation”: Kaikki vanhat nokialaiset johtajat eivät osanneet toimia uudessa organisaatiossa eikä heidän saamansa koulutus ollut ehkä riittävää. Nokiasta myös poistui iso osa johtokunnassa työskennelleistä avainhenkilöistä ja heidän mukanaan lähti paljon – ehkä jopa liikaakin – tietoa ja osaamista. Organisaation ilmapiiirissä heräsi huoli tulevaisuudesta. Lisäksi Ollila ilmoitti, ettei enää jatkaisi Nokian pääjohtajana sopimuskauden päätyttyä, alkoi organisaatiossa syntyä valtataistelua siitä, kuka mahdollisesti siirtyisi hänen seuraajakseen.

Organisaatiomuutos edellytti pääjohtajalta vahvempaa lähijohtamista. Ollila kertoo, että ”Pöydälleni tuli yhä pienempiä asioita uuden organisaation syövereistä. Tässä mallissa minun olisi pitänyt johtaa koneistoa entistä lähempää, mutta samalla olin kuitenkin henkisesti jo siirtymässä hallituksen puheenjohtaksi. Tiesin tämän ongelman ja yritin kaikkeni, mutta niin kuin usein on asianlaita, jostain olisi pitänyt löytää se 25. tunti vuorokauteen.” Henkilökohtaisen mestaruuden näkökulmasta Ollila oli jo saavuttanut oman henkilökohtaisen visionsa Nokian suhteen (ks. Senge, 2006, s. 2006, s. 136-139; Roberts, Smith & Ross, 1994, s. 201- 207), ja niinpä tammikuussa 2005 hän teki päätöksen: ”[–] en jatkaisi enää Nokian pääjohtajana. Olin oikeastaan tiennyt sen pitkään, mutta en ollut kertonut asiaa eteenpäin. [–] Minusta tuntui, että olin tehnyt kaikkeni Nokian johdossa, mutta tästä eteenpäin minulla ei olisi enää annettavaa pääjohtajan tehtävässä. [–] kaipasin Nokiaan vielä selkeämmin uutta vaihtelua; uusille ihmisille oli annettava mahdollisuuksia, johtoryhmän piti edelleen kansainvälistyä, ja minäkin halusin tehdä jotain muuta.”

4.3.3 Mielenmallit – ”Nokian ajattelussa se merkitsi yksinkertaisesti vallankumousta”

Nokian elvyttämisessä mielenmallien disipliini ilmenee Ollilan kertomuksessa erityisesti pyrkimyksenä luoda kehittämishaluista ja muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria (vrt. Wen, 2014, s. 296). 1990-luvun alussa nokialaisilla oli paljon sellaisia mielenmalleja, jotka vaikuttivat heikentävästi organisaation oppimiseen. Esimerkiksi yhtiössä oli tehty 1980-luvulla useita virheitä, jotka olivat heikentäneet nokialaisten itseluottamusta. Ollila halusi kuitenkin jälleenrakentaa luottamusta muuttamalla yhtiön suhtautumista epäonnistumisiin ja virheiden tekemiseen: *”Nokiassa hyväksyttiin, että virheitä ja epäonnistumisia tapahtuu. Halusimme, että niitä sattuu riittävä määrä, koska jokainen virhe ja epäonnistuminen sisältää aina valtavan määrän tietoa, joka meidän piti saada käyttöön. Usein käy niin, että onnistuminen tuottaa vähemmän uutta informaatiota. Epäonnistuminen johtaa parhaimmillaan kokonaisten prosessien uudistamiseen ja uudelleen ajatteluun.”* Käytännössä Ollila siis pyrki Sengen (2006, s. 167) kääntämään oppimista heikentävät mielenmallit oppimista edistäviksi.

Tutkimustulosten perusteella mielenmallien kehittämisestä seuranneet oivallukset olivat ratkaiseva tekijä Nokian maailmanvalloituksen käynnistämisessä: *”Matkapuhelinten arveltiin jäävän vain niiden käyttöön, jotka tarvitsivat niitä ’todella’. Nokia mullisti tämän ajattelun.”*, *”Me muutimme pelin kolmella tavalla: halusimme tarjota matkapuhelimen jokaiselle ihmiselle, loimme Nokiasta johtavan brändin markkinoinnin keinoin ja keskityimme oikeaan teknologiaan.”* Huomionarvoista on kuitenkin se, että Nokian johtokunta ei tiennyt vielä tuolloin, miten suuret seuraamukset muutamilla pienillä ajatus- ja toimintatapojen muutoksilla tulee olemaan: *”Teimme vallankumouksen, jonka seurauksia emme vielä tienneet. Emmekä itse edes vielä tuollain tajunneet tekevämme vallankumousta. Ymmärsimme, että markkinat tulevat kasvamaan.”*

Sengen tutkimusryhmän (Ross & Roberts, 1994, s. 253–259; Senge, 2006, s. 8–9, 179–190) korostamaa uteliasta ja sitoutunutta mielenmallien kehittämistä ilmeni etenkin Nokian johtokuntaan kuuluvan viisikon työskentelyssä. Ollila kuvauksien perusteella viisikon jäsenten ajattelu- ja toimintatavat poikkesivat paljon toisistaan, mikä pakotti heitä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja käyttämään luovuutta yhteisten päätösten tekemisessä. Heistä jokainen oli kuitenkin lojaali Nokian parasta kohtaan, ja heidän päivittäinen työskentelynsä pohjautui rehelliseen ja avoimeen kommunikaatioon sekä kykyyn kuunnella toisiaan. Vuosien yhteistyöskentely synnytti ryhmän jäsenten välille syvällisen suhteen, jossa jokaisen työpanosta arvostettiin niin vahvuuksia kuin heikkouksiakin myöten.

Sengen (2006, s. 177) korostama reflektointitaito korostui erityisesti vuoden 1996 logistiikkakriisin ratkaisemisessa: Kriisin ratkaiseminen edellytti johtokunnalta siihen johtaneiden tilanteiden perusteellista läpikäymistä, jolloin he onnistuivat tunnistamaan myös vaadittavat korjausliikkeet. Aikaisemmin Nokian tehtaot olivat tehneet tuotteita, joille piti löytää asiakkaita, mutta kriisin seurauksena tehtaissa alettiin tehdä vain sellaisia tuotteita, joille oli varmasti kysyntää. Sen lisäksi yhtiössä ymmärrettiin, että koko logistiikkaketju, tuotanto ja yhteistyöprosessit tulisi uudistaa, jotta myynti toimisi saumattomasti tuotannon kanssa ja komponentit kulkeisivat oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan. Kaikki nämä tulisi myös kirjata taloudellisiin raportteihin riittävän nopeasti ja oikeassa muodossa.

Huomion arvoista on myös se, että logistiikkakriisin reflektointi haastoi Ollilaa itsensä sisäiseen tutkisteluun (vrt. Senge, 2006, s. 8, 164), jolloin hän pohti, kuinka soveltaisi käytännössä yhtiössä linjaamia arvoja ja periaatteita. Vastuu kriisistä oli matkapuhelinryhmän johtajalla Pekka Ala-Pietilällä, ja Ollilan täytyi päättää, millaisia seuraamuksia hänen tekemillään virheillä ja niiden synnyttämällä massiivisella epäonnistumisella olisi. Perusteellisen harkinnan jälkeen Ollila päätti, että Ala-Pietilä voisi jatkaa tehtävässään. He jakoivat vastuun kriisistä siten, että Ollila vastasi julkisuudessa heränneeseen arvosteluun, jotta Ala-Pietilä voisi keskittyä täysillä matkapuhelinryhmän sisäisten sotkujen selvittämiseen. Tällä päätöksellään Ollila halusi viestittää kaksi asiaa: *”Virheet ovat sitä varten, että niistä opitaan.”* ja *”[--] syyllisten etsiminen ei ollut tärkeää”*.

Ollilan kuvaamassa logistiikkakriisin *”pelastusoperaatiossa”* konkretisoitui mielenmalleissa yleisten abstraktioloikkien havaitseminen, jonka seurauksena organisaatiossa ollaan valmiita kyseenalaistamaan ja kehittämään vanhoja ajattelumalleja (ks. Senge, 2006, s. 179). Nokia johti henkilöstöä siirtymään pois turvalliselta mukavuusalueeltaan, jotta he pystyisivät omaksumaan kriisin edellyttämiä korjausliikkeitä. Vaikka yhtiössä oli vaikea luopua niistä alueista, joista he olivat aikaisemmin kokeneet onnistumista, ihmisiltä edellytettiin nyt vahvaa muutosta. Esimerkiksi tuotantoketjun parantamisessa keskeistä oli niin sanotun *”platform-ajattelun”* omaksuminen, jolloin samalle tekniikkapohjalle pystyttäisiin rakentamaan useanlaisia puhelimia. Näin Nokia pystyi kasvattamaan valikoimaansa niin, että tuotanto pysyi tehokkaana ja yksinkertaisena. Ollilan mukaan ratkaisussa oli lopulta kysymys *”ihmisen luonteesta: jos ihminen on varustettu rohkeudella, uteliaisuudella ja oikeanlaisella vastuulla, hän voi siirtyä luontevasti uusille alueille”*.

Wenin (2014, s. 296) ajatusten tavoin logistiikkakriisin selvittäminen edellytti Nokialta organisaation syvällisten oppimisen käytäntöjen edistämistä. Kun yhtiö onnistui uudistamaan sisäisiä ajattel- ja toimintamallejaan, Nokian tuotantokoneisto oli Ollilan mielestä ”*koko alan tehokain*”. Hänen mukaansa: ”*Kriisi oli pakottanut luomaan jotakin sellaista, mitä yhtiö kipeästi tarvitsi, kun räjähdysmäinen kasvu matkapuhelimien myynnissä alkaisi. Kriisin jälkeen yhtiön koneisto oli niin hyvässä kunnossa, että se kestäisi minkälaisen vauhdin tahansa.*”

Mielenmallien merkitys korostui jälleen Nokian selviytymisessä, jolloin johtokunnassa vallitsi useita organisaation oppimista hidastavia ajattelutapoja, jotka synnyttivät merkittäviä haasteita myös yhtiön liiketoiminnassa. Nokia halusi tuottaa markkinoille älykkäitä matkapuhelimia, vaikka kuluttajat ja teleoperaattorit halusivat ostaa keskihintaisia simpukkamalleja. Yhtiön omat pyrkimykset nähtiin järkevinä, toisin kuin asiakkaiden toiveet hauskanvörisistä ja -mallisista puhelimista. Pitkittynyt välinpitämättömyys asiakkaiden toiveista koitui lopulta Nokialle kohtalokkaaksi, kun helmikuussa 2004 teleoperaattorit sopivat keskenään vähentävänsä Nokian kanssa käytävää kauppaa. Tilanteen korjaamiseksi nokialaisten ”*[--] piti katsoa peiliin. Kuvassa näkyi puutteellinen tuotevalikoima, parannettavaa toimintatavoissa, huolimattomuutta ja jopa ylimielisyyttä. Sen lisäksi aivan ilmeisesti olimme keskittyneet niin vahvasti pitämään yllä kannattavuutta, että olimme sulkemassa itsemme pois tietyiltä kasvavilta markkinoilta.*”

Nokia oli jo vuosia ollut suurin yhtiö matkapuhelinmarkkinoilla. Ollilan mukaan: ”*Olimme päässeet asemaan, jossa vaaroina ovat ylimielisyys ja piittaamattomuus. Olimme nousseet liian suureksi tekijäksi, että asiakkaamme ja yhteistyökumppanimme alkoivat pitää meitä uhkaavana.*” Lopulta nämä ajattelutavat johtivat kriisiin, joka osoitti nokialaisille, että ”*oma linja ei kuitenkaan voi tarkoittaa etääntymistä reaali maailmasta, asiakkaista, markkinoista, oikeista teknologiavalinnoista. Yrityksen kasvaminen suureksi tarkoittaa myös nöyryyttä, käytännöllisyyttä, joustavuutta ja nopealiikkeisyyttä. Vaikka Nokia teki virheitä, palaaminen oikealle kursille oli mahdollista.*” Nokialaiset muuttivat radikaalisti omia suhtautumistapojaan ja aloitti uudella asenteella neuvottelut teleoperaattoreiden kanssa.

2000-luvulla kohdatut haasteet pakottivat Nokian johtokuntaa jälleen pohtimaan syvällisesti organisaation perimmäistä olemassa olemisen tarkoitusta ja keskustelemaan mahdollisista tulevaisuuden suunnista (vrt. Ross & Roberts, 1994, s. 253–259; Senge, 2006, s. 179). Putnam (1994, s. 260) kuitenkin huomauttaa, että oppiminen on aina toimintaa. Niinpä Nokiassakin ryhdyttiin kehittämään erilaisia käytännön ratkaisuja ja esimerkiksi Ollilan johtamassa organisaatiouudistuksessa 2003–2004 hän halusi muuttaa merkittävästi yhtiön tuotekehityksellisiä

toimintatapoja: ”*’Vanha’ Nokia oli tehnyt monta perustuotetta ja niistä tarvittavia muunnelmia, mutta halusimme keskittyä vain harvoihin ohjelmistoalustoihin, ja niihin pohjautuviin tuotteisiin. Nyt muutos kuulostaa itsestään selvältä, mutta Nokian ajattelussa se merkitsi yksinkertaisesti vallankumousta. [--] Kun aikaisemmin jokaiselle puhelinmallille tai puhelinryhmälle oli tehty oma ohjelmistonsa, nyt meidän piti siirtyä laajoihin ohjelmistoalustoihin. Puhelimet piti suunnitella näille alustoille.*” Ollilan kertomuksen perusteella muutos oli edistysellinen, mutta yhtiön tulokasvun kannalta se olisi pitänyt tehdä jo aikaisemmin.

4.3.4 Jaettu visio – ”*Minulla ja muutamalla muulla kolme-nelikymppisellä Nokian johtajalla oli haave*”

Nokian elvyttämisessä yhtiön johtokunnalle muodostuu eräänlainen yhteinen – jaetun vision disiplinaarinen kaltainen – unelma, jonka tavoittelemisen tarjoaa fokuksen ja energian organisaation oppimiselle (vrt. Sengen, 2006, s. 192). Ollila kertoo, että ”*Minulla ja muutamalla muulla kolme-nelikymppisellä Nokian johtajalla oli haave. Se oli arkinen tavoite, sellainen, jota voi ryhtyä toteuttamaan. [--] Katsoimme Nokiaa ja huomasimme, että yhtiötä ei ollut johdettu kunnonlailla. Silti tiesimme, että Nokia oli hieno yhtiö. Tiesimme, että tämä yhtiö, joka on annettu meidän johdettavaksemme, pystyy parempaan kuin aikaisemmin. Me halusimme näyttää sen koko maailmalle.*”

Johtokunnassa jaettu visio oli alkujaan kehittynyt Ollilan henkilökohtaisesta visiosta (vrt. Senge, 2006, s. 197, 202; Smith, 1994), joka syntyi, kun häntä pyydettiin Nokian toimitusjohtajaksi. Jo silloin Ollilan mielessä oli syntynyt ajatus siitä, että Nokian tulisi olla matkapuhelimiin keskittyvä tietoliikenneyhtiö. Ollila myös toteaa, että ”*Minun luonteelleni on tyypillistä, että jos sisäistän vision, työskentelen rajun päättäväisesti edistääkseni sen toteutumista*”. Lisäksi hänen kertomuksestaan käy ilmi, että Senge (2006, s. 206–207) teorian mukaisesti koko Nokian johtokunnassa tehtiin paljon töitä jaetun vision syntymiseksi. Ollila oli itse erittäin sitoutunut visioonsa ja useissa eri keskustelutilanteissa hän pyrki kuvailemaan visiotaan niin rehellisesti kuin vain pystyi. Sen lisäksi hän antoi muiden tehdä omat päätöksensä vision suhteen, ja vähitellen hän sai yhä useamman luottamaan siihen.

Ollilan kertomuksesta käy ilmi, kuinka johtokunnan jaettu visio alkoi muodostua selkeäksi osaksi laajempaa organisaatiokokonaisuutta (vrt. Sengen, 2006, s. 200–204): Vision pohjalta johtokunta kiteytettiin Nokian sloganiksi ”*Connecting People*”, jonka ympärille he linjasivat

tavoitteet, arvot ja mission kuvaamaan sitä, mitä, miten ja miksi visio haluttiin saavuttaa käytännössä. Ollilan kertomuksen perusteella 1990-luvun alussa käytyjen ”pitkien keskustelujen jälkeen” kokouksissa kehittyi lopulta ”oivallus, joka kantoi Nokian toimintaa kymmenen vuotta eteenpäin. [--] syntyi *The Nokia Way*, Nokian tapa toimia. Se oli paketti, joka sisälsi yhtiömme arvot, toimintatavat, prosessit ja mission.” Ollilan mukaan *The Nokia Way* oli yhtiössä jopa tärkeämmässä roolissa kuin matkapuhelimien valmistus, myynti, komponenttien ostaminen tai taloushallinto: ”Minun mielestäni emme voineet tehdä varsinaista liiketoimintaamme ennen kuin olimme selvittäneet perusteellisesti, mihin me yhdessä uskoimme ja miten me yhdessä halusimme johtaa Nokiaa.”

Tutkimustulosten perusteella jaettua visiota ei kuitenkaan rakennettu täysin oppivan organisaation teorian (ks. Amidon, 2005, s. 415; Parody & White, 2010, s. 134) hengessä yhtiön hierarkiaa purkaen ja henkilöstöä osallistavaa päätöksentekoa lisäten. Visio oli kaiketi jaettu johtokunnan ja muiden keskeisimpien johtajien keskuudessa, mutta laajemmalle organisaatioon se ulotettiin varsin tyypillisesti perinteisen vision tapaan (vrt. Senge, 2006, s. 192–193). Lisäksi oppivan organisaation filosofisen sanoman (esim. Kofman & Senge, 1993; Senge 2006; Wen, 2014) kannalta oli kyseenalaista, että Nokian visio liittyi lähinnä matkapuhelindivisioonan toiminnan kehittämiseen ja muista divisioonista luopumiseen. Ollila toteaa kertomuksessaan:

”Vuonna 1992 olimme [johtokunnassa] myös tehneet lopullisen päätöksen, että Nokiasta tulisi telekommunikaatioon keskittyvä yritys. Päätös oli selkeä, lopullinen ja rohkea. [--] Kerroin tästä päätöksestä monissa Nokian tilaisuuksissa, joissa saattoi olla esimerkiksi sata ihmistä kerrallaan. Näistä ihmisistä 20 saattoi olla mukana siinä tulevassa Nokiassa, johon uskoin. Loput 80 kuuluivat niihin toimialoihin, jotka olimme päättäneet uhrata. [--] Oli selvää, että päätöksemme ja siitä kertominen aiheuttivat ihmisille tuskaa, ahdistusta ja huolta omasta tulevaisuudestaan. Monen kohdalla huoli osoittautui aiheelliseksi, [--]”

Nokian maailmanvalloituksen käynnistyttyä yhtiössä jatkettiin jaetun vision rakentamista. Ollilan kertomus vahvistaa Sengen (2006, s. 203–204) toteamusta siitä, että kaikkien organisaation jäsenten kesken yhteisesti jaetun vision aikaansaaminen on vaikeasti ja hitaasti saavutettava tavoite. Esimerkiksi vasta vuonna 1994 Hongkongissa järjestetyssä strategiakokouksessa ”*sinetöitiin*” päätös, jonka mukaan Nokian tulisi keskittyä siihen, minkä parhaiten osasi ja mihin eniten uskoi, eli matkapuhelinteknologiaan (vrt. Senge, 2006, s. 193–195). Samana vuonna

yhtiön teemaksi valittiin ”*Excellence in Execution*”, jonka seurauksena yhtiön tarina alkoi kirkastua, mikä näkyi myös yhtiön ennätysellisessä kasvussa. Ihmiset tiesivät, mitä he olivat tekemässä. Matkapuhelimiin ja matkapuhelinverkkoihin keskittyminen tarkoitti myös sitä, että vähitellen 1990-luvun loppupuolen aikana yhtiö luopui muista omistamistaan divisioonista.

Kertomuksessaan Ollila pitää tärkeänä, että henkilöstö aidosti sitoutuu yhtiön toimintaan (vrt. Sengen, 2006, s. 203), ja hänen mukaansa ”[–] pitkälle keskittyneessä yrityksessä ei ole vapaamatkustajia: yrityksellä ei ole jollakin toisella toimialalla turvaverkkoa, joka peittäisi virheet ja kattaisi tappiot. Jokaisen täytyy yrittää täysillä yhtiössä, joka on päättänyt keskittyä tärkeimpään osaamiseensa ja myös onnistua valitsemillaan markkinoilla.” Myös Nokian ”[–] valtava kasvuvauhti tarkoitti sitä, että kaikkien piti keskittyä tuottamaan, myymään ja parantamaan yhtiön prosesseja”. Toisaalta Ollila myös huomauttaa, että ”parhaat ihmiset” viihtyvät juuri niissä yrityksissä, joissa heille tarjotaan mahdollisuus tavoitella selkeästi määriteltyjä päämääriä.

Käytännössä kasvavan monikulttuurisen ja globaalisti hajautuneen ihmisjoukon sitouttaminen yhteen jaettuun visioon osoittautui erittäin haasteelliseksi. Esimerkiksi vuonna 1996 Nokiassa työskenteli yli 31 000 ihmistä, vuonna 1997 yli 32 000 ihmistä, vuonna 1998 yli 40 000 ihmistä ja 2000-luvulle siirtyessä melkein 60 000 ihmistä. Ylin johto yritti lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta esimerkiksi uudistamalla kokonaan Nokian kannustinjärjestelmänsä, jonka piiriin haluttiin poikkeuksellisen laaja määrä työntekijöitä. Kaikkien työntekijöiden sitoutuneisuutta taloudellinen vaurastuminen ei kuitenkaan lisännyt – päinvastoin: ”[–] Työmotivaatio yksinkertaisesti loppui, ja esimerkiksi Salon yksikössä oli pienehkö joukko insinöörejä, jotka päättivät lähteä viisikymppisenä varhaiselle eläkkeelle.”

Pelkän tiedon siirtämisen lisäksi Nokiassa alettiin myös kehittää erilaisia prosesseja, joiden kautta henkilöstö pääsisi osallistumaan ja vaikuttamaan yhtiön kehittämiseen ja päätöksentekoon. Yhtiö esimerkiksi kasvatti keskeisten avainhenkilöiden määrää kahdestasadasta neljäänsataan ja kutsui heidät vuosittain TOP400-kokouksiin keskustelemaan Nokian tulevaisuudesta. Ollila piti tärkeänä, että TOP400 -kokoukset ”eivät olleet hymistelyä eivätkä johdon itsetyytyväistä puhetta”, vaan parhaimmillaan johtokunta sai suoraa ja rehellistä palautetta. Kokouksissa haluttiin siis erityisesti kuulla henkilöstön vaihtoehtoisia mielipiteitä asioista, joissa yrityksen tulisi kehittyä. Kertomuksessaan Ollila toteaa:

”[–] viisaus ei asu kenenkään pääjohtajan päässä vaan kaikissa työntekijöissä. Useimmiten yritykset eivät kuuntele vaihtoehtoisia strategioita riittävästi. Jos ihmisen on päättynyt johtajaksi tai johtoryhmän jäseneksi, häneltä on jo melko varmasti kadonnut sekä tukka että tuoreet ideat. Monet kokeneistakin johtajista pysyvät tietenkin uudistumaan, jos he itse haluavat. Organisaation pitää tukea tätä uudistumista, koska muuten yrityksen strategia ei uudistu. Vielä enemmän organisaation pitää kuitenkin varmistua siitä, että uudet ja poikkeavat näkemykset pääsevät varmasti esiin. Yrityksen pitää pystyä kyseenalaistamaan omat toimintatansa ja tavoitteensa.”

Tutkimustulosteni tulkinnan perusteella koko organisaation tasolla jaetun vision luomisessa jäi kuitenkin puutteelliseksi se, mikä yhtiön johtokunnassa oivallettiin; jaettu visio syntyy yksilöiden henkilökohtaisten visioiden kautta (ks. Senge, 2006, 202). Esimerkiksi viisikossa onnistuttiin luomaan vahva yhdessä jaettu visio siitä, mihin suuntaan yhtiötä johdettaisiin ja millaisilla johtamistavoilla se olisi mahdollista. Viisikon henkilökohtaiset visiot olivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jonka kautta henkilöt oppivat kuuntelemaan ja tukemaan toisiaan.

Nokian selviytymisessä jaetun vision luomisen haasteen kärjistyivät, kun yhtiön toiminnan lähtökohdat muuttuivat; ensisijaisena tavoitteena ei ollut enää Nokian sisäisen erityisosaamisen standardit, vaan organisaation ulkopuolisten kilpailijoiden voittaminen ja erilaisten haasteiden ratkaiseminen, mikä ei Sengen (2006, s. 194) mukaan innosta henkilöstöä ylittämään itseään ja luomaan uutta. Sen lisäksi Ollila kuvailee kertomuksessaan, kuinka matkapuhelinmarkkinoiden suurimmaksi toimijaksi kasvamisen seurauksena yhtiön oli yhä vaikeampaa rekrytoida aidosti sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä:

”Vahvan omantunnonarvon kannoilla seuraa kuitenkin usein itsetyytyväisyys ja otteen herpaantuminen. Kun rekrytoimme runsaasti uusia nokialaisia 1990-luvun loppuvuosina, kaikki eivät tulleet vain ylittämään itsensä ja tekemään parhaansa. [–] Osa uusista nokialaisista halusi vain saada osansa siitä satumaisesta kakusta, jonka yhtiö oli onnistunut leipomaan. Nämä ihmiset olivat nähneet vain poikkeukselliset kasvun vuodet, mutta heiltä puuttui kokemus uhrauksista, joilla yhtiön ensimmäiset kasvuvaiheet oli saatu aikaan. Kun kasvu yhtäkkiä loppuikin, monet näistä ihmisistä olivat hukassa. Sellaiset ihmiset hidastivat sitä muutosta, jota kohti Nokian oli kuljettava.”

4.3.5 Tiimioppiminen – ”Media alkoi kutsua myös Nokian viisikkoa nimellä ’Dream Team’”

Nokian elvyttämisessä Ollilan kertomuksesta ei juurikaan ilmene tiimioppimisen disiplinaariin yhdistettäviä ajatuksia. Ainoastaan kuvatessaan Nokian johtamisperiaatteita Ollila toteaa: ”[–] kaiken piti pohjautua ryhmätyöhön”. Myös edellisissä alaluvuissa esitettyjen tutkimustulosten pohjalta voi havaita, että johtokunta työskenteli paljon erilaisissa tiimi- ja ryhmäkokoontapainoissa.

Nokian maailmanvalloituksessa tiimioppiminen välittyi erityisesti Ollilan kuvatessa Nokian ylimmän johtoryhmän viidestä avainjäsenestä muodostuvan tiimin, viisikon, toimintaa. Tutkimustulokset vahvistavat Sengen (2006, s. 221, 242) esittämää ajatusta siitä, että tiimioppiminen vaatii aikaa. Ollila esimerkiksi toteaa, että viisikon taidokkaan johtamisen taustalla oli ”*vuosien varrella syntynyt, kokemuksen kautta muotoutunut yhteinen näkemys. [–] tavasta johtaa, tavasta rakentaa organisaatio*”. Viisikon jäsenet oppivat siis vuosien yhteisen työskentelyn aikana tuntemaan toisensa ja rakentamaan oman ainutlaatuisen johtamistapansa (vrt. Rebelo, Lourenco & Dimas, 2019). Toisaalta tiimityöskentely tuotti myös kannattavia pitkäaikaisia tuloksia, minkä seurauksena ”*Sama johtoryhmä toimi yhdessä poikkeuksellisen pitkään, yli 10 vuotta*”.

Lisäksi on huomion arvoista, että Ollilan mukaan viisikko muodostui Nokian johtokunnan avainryhmäksi ”*ilman selkeää suunnitelmaa tai yhtäkään erillistä päätöstä*”. Hän selittää ainutlaatuista ryhmäkokoontapainoa sen ryhmädynamiikalla: ”*Kaikilla meillä viidellä oli samantyyppinen tausta*”, mutta toisaalta ”*Yhteisten tekijöiden lisäksi vielä tärkeämpää oli meidän viiden erilaisuus. Ajattelulta ja asioiden käsittelytavalta poikkesimme rajusti toisistamme. [–] Se tuli selkeästi esiin ongelmien ratkaisutavoissa. Toimitusjohtajana minun oli usein kaikkea muuta kuin helppoa löytää yhteinen linjaus. Ristiriidat kuitenkin edistivät luovuutta ja vastaakohtaisuudet pakottivat näkemään asioiden eri puolet.*”

Ollilan kertomuksen perusteella viisikon tiimioppiminen vastaa suoraan Sengen (2006, s. 217–218) määritelmää ideaalista tiimioppimisesta. Lahjakkaat ja sitoutuneet viisikon jäsenet kohdistivat osaamisensa tiimin yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, mikä mahdollisti yksilösuorituksia parempia tuloksia. Ollilan mukaan: ”*Kaiken toiminnan taustalla oli yhteinen arvopohja. Tämä tarkoitti lojaliteettia ja luottamusta yhtiön parasta kohtaan, käytännön metodina älyllinen rehellisyys ja vastaanottavaisuus, kyky kuunnella sekä halu pitää huolta siitä, ettei sisäistä politikointia sallita. Pyrimme välttämään näennäisten ratkaisujen tekemistä – ristiriitojen annettiin elää, ne tuotiin esiin eikä teeskennelty yksimielistä, jos näin ei ollut asianlaita.*”

Tällainen toimintatapa johti todelliseen kollegiaalisuuteen – kukin saattoi haastaa kenet tahansa vasta-argumentein, eikä arvovaltakiistoja annettu syntyä.” Sengen (2006, s. 219) ajattelun tavoin viisikon tiimioppiminen oli prosessi, jossa sen jäsenet sovittivat ja kehittivät kykyjään luodakseen yhdessä haluamiaan tuloksia.

Viisikon tiimioppimisen ytimessä oli siis jäsenten välinen vuorovaikutus ja sen käytänteinen hallitseminen (vrt. Senge, 2006, s. 220–230; Isaacs, 1994; Rebelo & Lourenco & Dimas, 2019, s. 49). Ollilan mukaan viiden hengen ryhmä oli vuorovaikutuksen toimivuuden ja tehokkuuden kannalta ”optimikokoinen”. Hän kertoo, että ”Päivittäiselle työskentelylle oli ominaista runsas kommunikaatio ja avoimuus – keskeiset asiat olivat jaettuina ja kaikki pitivät tärkeänä, etteivät ongelmat tulleet yllätyksenä, vaan kaikki toimivat saman tiedon pohjalta.” Lisäksi Ollila huomauttaa erikseen tunteiden ilmaisun ja sääntelyn merkityksestä: ”[--] tunteiden ilmaisu ja intohimo olivat keskusteluissa mukana käyttövoimana. Henkilökohtaiset heikkoudet ja vahvuudet ovat läsnä jokaisessa intensiivisessä ryhmässä. Tästä olimme tietoisia ja pyrimme käsittelemään niitä ja suuntaamaan liikkeen yhtiön parhaaksi”.

Ollila mainitsee, että viisikon jäsenten väliset keskinäiset suhteet olivat ammatilliset ja perustuivat täysin Nokian johtamiseen: ”[--] oli myös parempi, ettei varsinaista kaveruutta ollut. Ketkään viisikosta eivät varsinaisesti olleet toistensa henkiystäviä. Keskinäinen arvonanto perustui siihen, että kukin totesi toisten välittävän yhtiöstä samalla tavoin, välittävänsä ihmisistä yhtiössä ennen kaikkea ja yli melkeinpä kaiken. Tämä kaikki loi niin intensiivisen sitoutumisen yhteiseen projektiin, että sille ei ollut helppoa löytää vertailukohtaa.” Vaikka viisikon jäsenten päähuomio oli yhdessä tehtävässä työssä, Ollilan mukaan ”henkilökohtainen välittäminen toisista oli poikkeuksellisen vahvaa. Väsynyttä tuettiin ja rohkaistiin lomalle. Henkilökohtaisia purkauksia ja muita inhimillisiä heikkouksia ymmärrettiin.”

Ollilan kertomuksessa viisikon tiimioppimisessa korostuu myös ”[--] sisäänrakennettu, hiljainen luottamus. [--] ryhmän jäsenet pystyivät ottamaan riskejä ja tekemään nopeita päätöksiä, toimimaan yhtiön nimissä ilman muodollisia prosesseja ja hyväksymisrituaaleja. Tehtaita ei tietenkään rakennettu ilman muodollista hyväksymisprosessia, mutta isoja, päivittäisiä päätöksiä viisikon jäsenet tekivät itsenäisesti. Ratkaisuja ei ollut myöskään tapana jälkikäteen kyseenalaistaa. Kaikki ymmärsivät, että jos [--] oli näin päättänyt, hänellä oli täytynyt olla hyvän vahvat perustelut ja yhtymän etu kirkkaana mielessään.”

Lisäksi Ollilan mukaan viisikon tiimioppimiseen vaikuttivat *”toimialan hurja murros ja muutos ja sen mukanaan tuoma jännitys – elettiin poikkeuksellista aikaa. [--] Toiminnan tuloksellisuus toi suurta henkilökohtaista tyydytystä kaikilla ja oli omiaan lisäämään motivaatiota.”* Hänen mielestään *”oma selittävä tekijänsä on varmasti myös siinä tehtävien kierrossa, jonka jokainen ryhmän jäsen sai kokea runsaan kymmenen vuoden aikana. [--] Rotaatio antoi aikaa tarkastella asioita uudesta näkökulmasta ja toi lisäaikaa säilyttää ryhmän dynamiikkaa.”*

Sengen (2006, s. 221) tavoin myös Ollilan kertomuksessa tiimioppimista verrataan urheilujoukkueeseen, joka aktiivisen harjoittelun myötä pystyy saavuttamaan huipputuloksia. Ollilan mukaan viisikon toiminta rinnastettiin 1990-luvun Yhdysvaltojen kuuluisimpaan koripallojoukkueeseen, joka oli nimetty *”Dream Team”*:ksi Barcelonan olympialaisissa vuonna 1992: *”Media alkoi kutsua myös Nokian viisikkoa nimellä ’Dream Team’. [--] Nokian sisällä ei kuitenkaan koskaan puhuttu ’Dream Teamista’, viisikosta kylläkin. ’Dream team’ -käsite alkoi elää omaa elämänsä yhtiön ulkopuolella, ilmaisulla tuntui olevan yhtä monta merkitystä kuin oli kirjoittajiaakin”.*

Huomion arvoista on myös se, että Ollila korostaa viisikon tehokkuuden olevan juuri dynamiikan ainutlaatuisuudessa: *”Toimintatavan peruseriaatteet sopivat mihin hyvänsä organisaatioon ja ovat siten suositeltavia sovellettaviksi. Toisaalta viisikon työskentelytapa sellaisenaan ei ole kopioitavissa.”* Myös Senge ja hänen tutkimusryhmänsä (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 5) toteavat, että oppivan organisaation toimintaperiaatteet ja -tavat syntyvät jokaisessa organisaatiossa kollektiivisesta kokemuksesta sen jäsenten työskennellessä yhdessä ja pyrkiessään oppimaan toisiltaan.

Nokian selviytymisessä yhtiön johtamistapaan tuli aivan uudenlaisia paineita ja *”globaali, kasvanut organisaatio vaati muodollisemman johtamistavan. Nokian johtamistapaa uudistettiinkin koko 2000-luvun ajan.”* Ollilan kertoo, että vuonna 2001 *”kasvun hidastuminen Nokiassa oli vienyt meidät etsimään itseämme ja uutta tulevaisuutta kaikkein tärkeimmistä perusasioista. [--] Viisikko kokoontui tiiviisti muutaman viikon ajan.”* Hänen mukaansa käsiteltävät asiat olivat vaikeita, mutta viisikon jäsenet tunsivat toisensa jo niin hyvin, että *”Kokouksissa ei riideltä. Kukaan ei huutanut kenellekään. Olimme tottuneet työskentelemään toistemme kanssa. Olimme tottuneet huomaamaan, milloin joku ärtyy, tai milloin joku joutuu antamaan periksi. Olimme tehneet töitä yhdessä yli kymmenen vuotta. Tunsimme jokaisen otsarypyn, jokaisen ilmeen, jokaiset katseen, tiesimme, kuka aloittaa lauseen ja kuka sanoo viimeisen sanan.”*

Ollila kertoo, kuinka viisikon jäsenenä toiminut Sari Baldauf vertasi heidän välisiään suhteita ”pitkään avioliittoon, jossa kaikesta ei tarvitse kovin paljon puhua, mutta asiat silti ymmärrettään”. Ollilan mukaan ”se oli meidän vahvuutemme, mutta myös heikkoutemme”. Tiimioppimisen näkökulmasta viisikon jäsenten välinen vuorovaikutus ja sen erilaisten käytänteiden harjoittaminen väheni vuosien saatossa, vaikka Sengen (2006, s. 220) mukaan juuri käytännön harjoitteet mahdollistavat disiplinaarisen toteutumisen organisaatiossa.

Ollilan mukaan vuonna 2001 toteutettu ”Nokian suuri organisaatiouudistus oli viimeinen asia, jonka ryhmämme [viisikko] teki yhdessä” ja ”vuoteen 2006 mennessä Nokiasta lähtivät Pekka Ala-Pietilä, Matti Alahuhta [--] ja Sari Baldauf.” Viisikon hajotessa Nokian johtoryhmään tuli uusia jäseniä ja he toivat mukanaan myös uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Johtoryhmän jäsenten tulikin oppia uusille johtamistavoille, mikä vaati tiimioppimisen näkökulmasta niin aikaa kuin kärsivällisyyttäkin (ks. Senge, 2006, s. 242). Rebelon, Lourencon ja Dimasin (2019) tutkimuksen mukaisesti myös Nokian uuden johtoryhmän tiimioppimista haastoivat erityisesti matkapuhelinalalla tapahtuvien muutosten nopeus ja sen tuoma paine saavuttaa asioita lyhyissä määräaajoissa.

4.4 Johtopäätökset

Edellisissä alaluvuissa esittelemieni tutkimustulosten pohjalta olen koonnut tähän lukuun tutkimukseni päätulokset ja niistä tulkitsemani johtopäätökset. Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut testata Sengen teoriaa Nokia-casen kontekstissa sekä tuottaa teoriaa tukevaa empiiristä tietoa ja mahdollisia kehitysideoita. Mielenkiintoni kohdistuu erityisesti oppivan organisaation johtamiseen sekä viiteen disiplinaariseen johtamisen työvälineeseen. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: 1 Mitä Peter Sengen teorian mukaisia johtajuuskäsityksiä Jorma Ollilan kertomuksessa ilmenee? 2. Millaisina organisaation johtamisen työvälineinä viittä disiplinaaria voidaan rekonstruoida Jorma Ollilan kertomuksen kautta?

Kirjallisuuden perusteella oppimisella on merkittävä rooli organisaation toiminnassa ja sen kehittämisenä (esim. Bhaskar & Mishra, 2017, s. 593; Farrukh & Waheed, 2015; Jin Yong, 2011, s. 191; Hendri 2019; Dymock & McCarthy, 2006), ja näin käy ilmi myös Ollilan kertomuksen eri vaiheissa: **Nokian elvyttämisessä** oppiminen suorastaan pelasti yhtiön taloudellisista vaikeuksista, **maailmanvalloituksen** aikana se mahdollisti aseman edelläkävijänä ja kehittymisen maailman suurimmaksi matkapuhelinvalmistajaksi, ja **selviytymisessä** sen avulla nokialaiset osa-

sivat myöntää tekemänsä virheet ja muuttaa ratkaisevasti suuntaansa. Kilpailukyvyn vahvistaminen ja taloudellinen kasvu eivät kuitenkaan olleet ainoita syitä panostaa organisaation oppimiseen. Sengen (2006, s. 5; ks. myös Wen, 2014, s. 291) ajatusten mukaisesti myös Ollila oli sitä mieltä, että teollisissa yhteiskunnissa ihmiset edellyttävät työltä muutakin vastiketta kuin palkkaa – he haluavat tehdä itselleen merkityksellisiä asioita, kehittää omia taitojaan ja yrittää parastaan.

Luvussa 3.2 totesin, että tyypillisesti Nokiaan ja sen yritystarinaan kohdistuvat viittaukset liittyvät sekä ennenkuulumattomaan maailmanmenestyksen että sen loppumiseen johtaneiden epäonnistumisten ja virheiden selittämiseen. Myös tutkimustuloksistani nousee keskeisesti tähän liittyvä huomio organisaation oppimisen näkökulmasta: Nokian 1990-luvun maailmanvalloitusta voidaan selittää yhtiön kyvykkyydellä oppia luomaan aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan (ks. Sengen, 2006, s. 3), jonka ansiosta se saavutti aseman kansainvälisen matkapuhelinteknologian edelläkävijänä. Sen sijaan yhtiön kohtaamat haasteet 2000-luvun alussa osoittautuivat uudenlaisiksi ja aikaisempaa monimutkaisemmiksi, ja nokialaiset suuntasivat oppimisensa lähinnä näistä vaikeuksista selviytymiseen. Oppivan organisaation teorian (ks. Santa, 2015; Senge, 2006; Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 48) näkökulmasta kyse oli kaikesta siitä, että maailmanvalloituksen aikana yhtiö oli onnistunut generatiivisen oppimisen kautta synnyttämään uutta tietoa ja osaamista, joka luo muutoksia yhtiön ympäristössä. Päinvastoin yhtiön selviytymisen aikana yhtiön oppimisen avulla pyrittiin lähinnä adaptiivisesti reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Mutta mikä Nokian oppimisessa tarkalleen ottaen muuttui ja miksi? Tulosteni perusteella vastauksia voidaan hakea esimerkiksi yhtiön johtamistapojen taustalla olevista ihmiskäsityksistä, organisaatiokulttuurista ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Yksiselitteinen vastaus edellyttäisi kuitenkin tapauksesta huomattavasti laajempaa aineistoa ja sen syvällisempää tarkastelua.

Ollilan kertomus tukee teoreetikoiden aikaisempia näkemyksiä siitä, että johtajalla on merkittävä rooli organisaatiossa tapahtuvan oppimisen mahdollistajana (esim. Calhoun, Starbuck & Abrahamson, 2011, s. 185; Senge, 2006). Nokian ylimpänä johtajana Ollila toimi keskeisenä sosiaalisena vaikuttajana. Hänen tehtävänä oli muun muassa mahdollistaa ja kannustaa organisaation jäseniä oppimaan uutta ja hyödyntämään oppimistaan organisaation kehittämiseksi. (vrt. Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 18.) Ollilan kertomuksesta käy ilmi sama ydinviesti, jota Sengen tutkimusryhmä (Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999) korostaa; organisaation oppimisen näkökulmasta johtajuus on kykyä kehittää työyhteisön tulevaisuutta sekä ylläpitää siihen tarvittavia kehitysprosesseja.

Ollilan kertomuksessa esiintyy useita oppivan organisaation teorian kanssa yhteneväisiä johtamiskäsityksiä: Johtajuus tulee ansaita organisaation muiden jäsenten keskuudessa. Ylimmän johtajan velvollisuutena on johtaa organisaation oppimista suurten linjausten – kuten yhteisten arvojen – kautta, minkä lisäksi johtajan tulee luoda oppimiskulttuuria omalla esimerkillisellä toiminnallaan. Henkilöstöä tulee kannustaa käyttämään sisäistä luovuuttaan sekä yrittämään parastaan. Monimutkaisessa toimintaympäristössä organisaation oppiminen mahdollistaa kilpailukyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen. Lisäksi oppimisella ja muutoksella on syvä vastavuoroinen suhde. Loppujen lopuksi organisaation oppimisen johtamisessa on kyse oman tulevaisuuden luomisesta. Olen kuvaillut ja havainnollistanut näitä käsityksiä yksityiskohtaisemmin luvussa 4.1.

Lisäksi Ollilan työnkuvasta Nokian ylimpänä johtajana löytyi yksittäisiä piirteitä kaikista Sengen (1990, s. 8–10; 1996a, s. 46) määrittämistä johtajan rooleista. Ollila muun muassa osallistuu organisaation tulevaisuuden vision sekä sitä palvelevan arvoperustan ja strategian kehittämiseen (johtaja suunnittelijana). Hän ruokki omalla esimerkillään oppimiseen kannustavaa luovaa ilmapiiriä, jossa on turvallista tehdä myös virheitä (johtaja opettajana). Lisäksi hän rakensi organisaation toiminnalle syvällisempää tarkoitusperustaa luomalla sanomaa, jonka mukaan matkapuhelimet mahdollistaisivat vapaiden ja liikkuvien ihmisten joustavan kommunikoinnin (johtaja palvelijana). Näitä rooleja konkretisoivia yksittäisiä havaintoja ilmeni kertomuksen eri kohdista. Mikään rooleista ei kuitenkaan korostunut Ollilan kertomuksesta eikä hän myöskään itse maininnut toimivansa muissa kuin nimikkeidensä mukaisissa ”toimitusjohtajan”, ”pääjohtajan” ja ”puheenjohtajan” rooleissa. Ollila ei myöskään Sengen (1990, s. 8–10; 1996a; 1996b; 1997, s.32; 2006, s. 319–321) tavoin korostanut ajatusta siitä, että johtajana hänen tulisi murtaa perinteisiä johtajuuskäsityksiä kyseenalaistamalla tyypillisiä ajattelu- ja toimintatapoja sekä uudistamalla johtajalle tyypillistä työnkuvaa.

Ollilan kertomuksesta ilmenee toistuvia mainintoja oppimisen ja kasvun tärkeydestä niin organisaation kuin siellä työskentelevien ihmistenkin näkökulmasta (vrt. Senge, 2006, s. 4, 129). Hän ei kuitenkaan esittele tai kuvaa tarkemmin Nokiassa tapahtuneita oppimisprosesseja. Näin ollen kertomuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka kattavasti Ollila oli omaksunut Kofmanin ja Sengen (1993, s. 18–19) määrittelemiä oppivan organisaation kasvatusteoreettisia perusedellytyksiä. Kuvatessaan viisikon toimintaa Ollilan kertomuksesta paljastuu kuitenkin samankaltaisia oppimisprosessin vaiheita kuin Sengen tutkimusryhmän (Ross, Smith & Roberts, 1994, s. 61–63) muodostamasta tiimioppimisen pyörämallista; omien mielenmallien refleктоimista ja haastamista, yhteisymmärryksen rakentamista sekä tavoitteiden

kirkastamista ja niiden toteuttamista. Lisäksi Ollilan kertomus vahvistaa teoreetikoiden (Smith, Senge, Ross, Roberts, Kleiner & Roth, 1999; Xien, 2020) näkemystä siitä, että organisaation oppimisprosesseilla on perustavanlaatuinen ja vastavuoroinen yhteys organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimustulosteni perusteella Nokian oppimiseen ja sen johtamiseen vaikutti keskeisesti yhtiön toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. Esimerkiksi Ollilan kertomuksessa ilmenevät organisaation oppimisen haasteet korostuivat Nokian elvyttämisen ja selviytymisen vaiheissa, jolloin niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessakin ympäristössä ilmeni erilaisia vaikeuksia. Sen sijaan Nokian maailmanvalloituksen aikana poikkeuksellisessa kasvuympäristössä organisaation oppimishaasteiden vaikutus laantui. Toisaalta tutkimustulokset myös osoittavat, että oppimisen johtaminen nähtiin erityisen tärkeänä organisaation kohdatessa erilaisia haasteita toimintaympäristössään eli silloin kun organisaatiossa selkeästi havaittiin jokin tarve oppimiselle ja oppiminen oli ”pakollista” haasteista selviytyäkseen. Sen sijaan suotuisassa ympäristössä organisaation oppimista ei välttämättä nähdä tärkeänä johtamisen kohteena. Tämä voi koitua organisaatiolle myös kohtalokkaaksi, sillä Ollila toteaa saman minkä Sengekin (2006, s. 18–26) huomauttaa teoriassaan: suotuisassa ympäristössä haasteet eivät ole kuitenkaan kadonneet ja välinpitämättömyys niitä kohtaan saattaa johtaa siihen, että yksittäisistä haaste voi pitkän ajan kuluessa kärjistyä kokonaiseksi kriisiksi.

Vaikka Ollilan kertomuksesta ilmeni paljon oppivan organisaation johtamisessa keskeisiä piirteitä, eivät ne olleet täysin yhdenmukaisia Sengen teorian kanssa. Jamali, Khoury ja Sahyoun (2006, s. 347) tutkimustulosten tavoin Nokian oppimisen kehittyminen tapahtui hitaasti ja epäsuorasti askeleittain. Esimerkiksi Ollilan kertomuksesta ilmeni joissain määrin ristiriitaisia ajatuksia ja toimintatapoja organisaatorakenteen hierakisuuden purkamisesta. Myöskään oppivan organisaation dissiplinejä ei harjoitettu tietoisesti puhtaasti sellaisenaan, mutta niistä hyödynnettiin kuitenkin monia oppimiselle olennaisia piirteitä, kuten henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin panostamista, tiimityöskentelyn merkityksen korostamista, luottamuksen rakentamisen tärkeyttä, viestinnän merkityksellisyyttä ja työhön sitoutumisen tärkeyttä.

Tulkintani mukaan Sengen (2006) esittelemät dissipliinit ovat oppivaan organisaatioon liitettäviä ”suuria ajatuksia”, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Ollilan kertomuksen analysoiminen mahdollisti dissipliinien konkretisoitumisen johtamisen työkaluina organisaation käytännöissä. Luvussa 4.3 esittelemieni havaintojen yksityiskohtainen tarkastelu tarjoaa useita tyyppiesimerkkejä siitä, miten Nokian johtokunta johti organisaation oppimista. Tutkimustuloksista

ilmeni runsaasti kaikkiin viiteen disiplineihin viittaavia havaintoja ja tyypillisesti ne esiintyivät samoissa tapahtuma- ja tilannekuvauksissa rinnakkain, mikä osoittaa niiden toisiaan täydentävän ja vastavuoroisen suhteen (Senge, 2006, s. 6–9). Erityisesti systeemiajattelun merkitys korostui Ollilan kertomuksessa, joka vahvistaa Sengen (2006, s. 3, 69) näkemystä siitä, että viides disipliini on teorian kulmakivi, joka kokoaa kaikki muut disipliinit yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Tutkimustuloksia tarkastellessa on syytä huomioida, että Ollilan kertomuksen näkökulma linkittyy vahvasti Nokian ylimmän johtokunnan toiminnan tarkasteluun. Kansainvälisessä suuryhtiössä Nokian johtokunta edustaa hyvin marginaalista joukkoa organisaation koko henkilöstömäärään suhteutettuna. Heidän työpanostaan ei pidä missään nimessä vähätellä, ja yhtiön ylimpinä johtajina heidän harjoittamillaan disipliinien periaatteilla on ollut varmasti ratkaiseva merkitys Nokian oppimiseen. Kertomus jättää kuitenkin vastaamatta siitä, kuinka yksittäiset henkilöstön jäsenet oppivat ja johtivat oppimistaan yhtiön eri yksiköissä ympäri maailmaa. Senge (2006, s. 4) toteaa, että organisaatioiden ei ole mahdollista oppia siten, että vain organisaation johto kehittää organisaatiota ylhäältäpäin ja sen muut jäsenet seuraavat perässä määritellyn järjestyksen ja strategian mukaisesti. Myös Ollilan kertomuksen mukaan Nokiassa oli haasteena saada suuri kansainvälinen henkilöstö aidosti sitoutumaan yhtiön määrittämään visioon, strategiaan ja arvoihin. Organisaation ja henkilöstön välillä saattoi havaita jännitteitä (vrt. Dymock & McCarthy, 2006), joiden tarkasteluun Ollilan kertomus ei kuitenkaan tarjonnut yksityiskohtaisempaa tarttumapintaa.

Lopuksi koen tärkeäksi nostaa esiin, että Ollilan kertomuksessa erityisesti Nokian elvyttämisen vaiheessa ilmenee ristiriita disipliinien sisältämien eettisten periaatteiden ja taloudellisten hyötymislupausten välillä. Yhtiö teki oman tulevaisuutensa kannalta ratkaisevan päätöksen keskittyä matkapuhelindivisioonan kehittämiseen ja luopua muista divisioonistaan. Ollilan kertomuksen mukaan tämä oli ainut vaihtoehto yhtiön taloudellisten vaikeuksien elvyttämiseksi, mutta samalla se tuotti matkapuhelindivisioonan ulkopuoliselle henkilöstölle huolta – jopa tuskaa ja ahdistusta – omasta tulevaisuudesta. Tämä saa minut esittämään samoja kriittisiä kysymyksiä kuin Grieves (2008): Millainen suhde oppivan organisaation kilpailukyvyn kasvattamisella sekä moraalisen toiminnan välillä on? Pitäisikö disipliinien kautta ensisijaisesti tavoitella taloudellista liikekasvua vai luoda ihmislähtöisempää liike-elämää? Sengen teoriasta näihin kysymyksiin ei löydy suoraa ratkaisua, ja siksi Hansenin, Jensenin ja Nguyenin (2020) mukaan oppivan organisaation teoreettisessa kehitystyössä tulisi ottaa selkeämmin kantaa eettisyyttä ja vastuullisuutta koskeviin kysymyksiin.

5. Teoreettisia kehitysideoita

Opinnäytteeni viimeisessä pääluvussa pohdin oman tutkimusprosessini toteutusta sekä sitä, miten se vastaa oppivan organisaation teorian kehityshaasteisiin. Tutkimustulokseni tukevat enim-miltä osin Sengen teoriaa ja vahvistavat sen elinvoimaisuutta, mutta koen kuitenkin tarpeel-liseksi nostaa esiin muutamia epäkohtia ja ehdottaa niihin mahdollisia ratkaisuja. Sengen esi-koisteoksesta, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (1990), syntyneiden ajatusten kolmekymmentä vuotta kestäneen kehitystaipaleen kunniaksi haluan eri-tyisesti kannustaa tutkijoita tarkastelemaan oppivia organisaatioita enemmän kasvatustieteelli-sestä perspektiivistä ja kehittämään teoriaa monitieteellisempään suuntaan.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Luotettavuus on keskeinen piirre tieteenharjoittamisessa, ja niinpä sen arviointi on tärkeää osana hyvää tutkimuskäytäntöä (Aaltio & Puusa, 2011, s. 153). Puusan ja Kuittisen (2011, s. 169–170) mukaan organisaatiotutkimuksen laadullisuus asettaa kuitenkin luotettavuuden arvi-oinnille omanlaisiaan haasteita: Organisaatiotutkimus on tieteenalana vielä suhteellisen nuori ja sen tutkijat ovat omaksuneet lukuisia erilaisia käsitteitä ja metodologisia näkemyksiä lähitie-teenaloilta, minkä vuoksi tieteenalalla ei ole vakiintuneita yhteneväisiä arviointiperiaatteita. Sen lisäksi perinteinen luotettavuuden arviointitapa pohjautuu realistiseen luotettavuuskäsityk-seen, joka tarkastelee, kuinka täsmällisesti tutkija onnistuu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä vali-diteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tarkastelu-tapa ei ole kuitenkaan mielekäs esimerkiksi siitä syystä, että abstraktisten ajassa ja paikassa muuttuvien tutkimusilmiöiden kielelliselle kuvaamiselle ei ole löydettävissä vain yhtä objektiiv-ista tulkintaa, eikä toisaalta ole myöskään mahdollista määrittää, mihin tulkittuun todellisuus-teen tuloksia tulisi verrata.

Olen useiden muiden teoreetikoiden (esim. Aaltio & Puusa, 2011, s. 156; Heikkinen, 2015, s. 164; Peltonen, 2009, s. 114; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–161) tavoin päättänyt hylätä kri-terit tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Peltosen (2009, s. 115–117) mukaan validi-teetin ja reliabiliteetin käsitteistä luopuminen ja niiden korvaaminen laadullisen tutkimuksen omaperäisillä luotettavuuskriteereillä pohjautuu Egon G. Guban ja Yvonne S. Lincolnin (1985) näkemyksiin, ja tutkimuksen luotettavuutta arvioiviksi käsitteiksi on esitetty *vastaavuutta* (engl. *credibility*), *siirrettävyyttä* (engl. *transferability*), *tutkimustilanteen arviointia* (engl. *de-pendability*) sekä *vahvistettavuutta* (engl. *confirmability*). Käytännössä nämä käsitteet tai niitä

hyvin läheisesti muistuttavien käsitteiden joukko on asetettu laadullisen tutkimuksen arvioinnissa samanlaiseen yleispätevään asemaan kuin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet realistisiin luotettavuuskäsityksiin pohjautuvissa tutkimuksissa.

Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 161, 183) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa on useita omanlaisiaan tekijöitä, joita arvioimalla voidaan osoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta arvioitaessa on tärkeää mainita rehellisesti sekä tutkimuksen vahvuuksista että heikkouksista, jotka mahdollistavat alan tutkimustyön ja työtoimintojen kehittämisen. Tähän olen pyrkinyt tarkastellessani opinnäytetyötäni niin sisäisen johdonmukaisuuden, avoimen subjektiivisuuden, tiedon totuudellisuuden, siirrettävyyden ja jäljitettävyyden sekä tutkimusetiikan näkökulmasta.

Aaltion ja Puusan (2011, s. 162–163) ajatusten mukaisesti tutkimukseni luotettavuuden arviointi on lähtenyt liikkeelle narratiivisen tutkimusotteen epistemologisten ja ontologisten lähestymistapojen refleктоimisesta eli vastaamalla kysymykseen: Mitä tiedolla ja totuudella ymmärretään? Gubinin ja Lincolnin (1985, s. 37-38; ks. myös Peltonen, 2009, s. 115) mukaan laadullista tutkimusta arvioivien käsitteiden tieteenteoreettisissa taustanolettamuksissa korostuvat näkemykset useista sosiaalisesti rakentuneista tasaveroisista todellisuuksista, tutkijan vaikuttavasta roolista ihmistieteellisissä tutkimuksissa, tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä vastavuoroisesta suhteesta, empiiris-analyttisille tutkimuksille ominaisten subjekti-objekti -keskeisyyden purkamisesta, ihmistieteellisten tutkimusten perustavanlaatuisesta arvosidonnaisuudesta sekä kausaalisten syy-seuraussuhteiden ongelmallisuudesta ihmistieteissä. Nämä lähtökohdat ilmenevät vahvasti myös omassa tutkimuksessani.

Lisäksi tämän opinnäytetyön tieteenteoreettiset lähestymistavat pohjautuvat Heikkisen (2015, s. 164–165; Heikkinen & Syrjälä, 2010, s. 149–161) esittämään viiteen narratiivisen tutkimuksen validointiperiaatteeseen, joiden mukaan käsitys maailmasta rakentuu vähitellen tulkinnallisten prosessien kautta: 1. Historiallisen jatkuvuuden periaatteen kautta olen pyrkinyt raportoidaan selkeästi kertomuksen ajalliset ja paikalliset yhteydet. 2. Refleksiivisuuden periaate on saanut minut tarkastelemaan tutkijana ymmärrysyhteyksiäni suhteessa tutkimuskohteeseeni. 3. Dialektisuuden periaate korostaa näkemystä siitä, että tekemäni tutkimustulosten tulkinta on tapahtunut vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen ja muun maailman kanssa. 4. Toimivuuden periaatteen avulla olen pyrkinyt tutkimuksellani tuottamaan hyödyllistä ja käyttötietoista informaatiota. 5. Havahduttavuuden periaatteen kautta tutkimukseni perimmäisenä tavoitteena on saada lukija havahtumaan ja katsomaan maailmaa uudella tavalla.

Olen tutkimukseni arvioinnissa kiinnittänyt ensinnäkin huomiota tutkimusprosessin ja sen raportoimisen sisäiseen johdonmukaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163–164). Aaltion (2009) mukaan luotettavuus on siis rakentunut tutkimusprosessin edetessä ja ilmenee sen kaikissa vaiheissa. Johdonmukaisuutta lisää ratkaisevasti tutkijan oman oppimisen läpinäkyvyys, jolla on merkitystä niin päättelyketjujen esiintuomisessa kuin tutkimuksen uutuusarvon kohottamisessa. Myös Kiviniemi (2015) huomauttaa, että käytännössä laadullisen tutkimuksen ideana on kasvattaa tutkijan tietoisuutta tarkastelun kohteena olevasta aineistosta, minkä vuoksi oppimisprosessin esilletuominen on keskeisessä osassa tutkimuksen luonnetta. Lisäksi koen tärkeäksi painottaa, että tämä tutkielma on opinnäytetyöni; ensisijaisena tavoitteenani on siis ollut harjoitella tieteellisen tutkimuksen tekemistä yltääkseni tieteellisen tutkimuksen perusehtojen täyttämiseen.

Toisena luotettavuuden kriteerinä olen myöntänyt ja hyödyntänyt tutkijan avointa subjektiiviteettia yhtenä opinnäytteeni raportoimisen keskeisimpänä lähtökohtana (Eskola & Suoranta, 2008, s. 210–211). Puusan ja Kuittisen (2011, s. 167) näkemykseen nojaten pidän vaatimusta tutkimuksen objektiivisuudesta suorastaan turhana kriteerinä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Korostan Aaltion ja Puusan (2011, s. 153–154, 158, 165) tavoin, että avoimen subjektiiviteetin takaaminen näkyvänä osana tutkimusta mahdollistaa raportin lukijalle tiedon siitä, miten eri tavoin tutkijana tekemäni valinnat ovat vaikuttaneet tutkimuksen useissa eri vaiheissa. Samalla se lisää avoimuutta tutkimuksen intressien, tutkimuskohteen valinnan sekä tutkimusprosessin sujuvuuden kuvaamisessa. Olen esimerkiksi pohtinut aktiivisesti tekemiäni ratkaisuja sekä ottanut niihin kantaa oman teoreettisen oppineisuuteni, opinnäytteeni ohjaajan ja opiskelijayhteisön tukemana (Eskola & Suoranta, 2008, s. 208).

Kolmantena luotettavuuden kriteerinä pidän totuudellisuutta eli sitä, kuinka hyvin tekemäni johtopäätökset onnistuvat kuvaamaan tutkimuskohteen todellista tilaa. Yhtenä pyrkimyksenäni on ollut tuoda esiin Jorma Ollilan käsityksiä oppivan organisaation johtamisesta. Niinpä olen pyrkinyt tutkimusraportissani perustelemaan tulosten luotettavuutta esimerkiksi huolellisella ja rehellisellä aineiston keruulla, analysoinnilla ja tulosten esittämisellä. Tulosten vahvistettavuuden lisäämiseksi olen arvioinut tekemiäni havaintoja vasten rakentamaani teoreettista viitekehystä (ks. Aaltio & Puusa, 2011, s. 155). Toisaalta totuudellisuutta olisi voinut Fieldin (2020, s. 213) ajatusten mukaisesti vahvistaa vielä selkeämmin hyödyntämällä Nokian oppimisen tarkastelussa esimerkiksi tutkijoiden, teorioiden ja menetelmien yhdistämisen eli triangulaation tarjoamia mahdollisuuksia sekä pitkittäistutkimuksellisten strategioita.

Lisäksi haluan korostaa, että Ollilan kertomuksesta tehdyt tutkimustulokset tuovat esiin vain yhden näkökulman Nokiasta oppivana organisaationa. Pitkäaikaisena toimitusjohtajana ja pääjohtajana Ollilalla on merkittävä rooli yhtiön historiallisessa tapahtumasarjassa ja siitä syystä hänen näkemyksensä Nokian oppimisesta ovat ainutlaatuisella tavalla arvokkaita. Samalla on kuitenkin syytä tiedostaa, että organisaation muiden jäsenten kertomukset saattavat poiketa Ollilan näkemyksistä huomattavasta (Bruner, 1987, s. 12–15; Kohonen, 2011, s. 197). Kysymyksen arvoista on myös se, kuinka syvälinen ymmärrys suuren kansainvälisen yhtiön ylimmällä johtajalla voi olla organisaation jokaisen yksikön ja siellä työskentelevien ihmisten toiminnasta? Pystyykö ylin johtaja siis tavoittamaan sen kokemuksen, mitä arkinen työnteko on yhtiön keskiössä? Esimerkiksi Weldyn ja Gillisin (2010) mukaan organisaation johtajilla on tyypillisesti taipumus kuvitella henkilöstön oppimismahdollisuudet todellisuutta positiivisempina. Niinpä Nokian oppimista koskevan ”koko totuuden” selvittämiseksi aihetta tulisi siis tutkia laajemmasta perspektiivistä selvittämällä myös muiden organisaation jäsenten kokemuksia ja käsityksiä.

Hännisen (2015, s. 182) esittämän kritiikin valossa tyypillisen narratiivisen tutkimuksen tapaan myös tässä tutkimuksessa nostetaan esiin kansansadun tyylisesti selkeästi jäsennelty ja ehjä tarina, joka osaltaan synnyttää liian voimakkaan oletuksen ihmisen kokemuksellisuuden narratiivisesta jäsentymisestä. Siksi mielestäni on tärkeää huomauttaa, että Ollilan muistelmateoksesta muodostamassani kertomuksessa ilmenevät näkemykset Nokian oppimisesta ja sen johtamisesta eivät olleet alkuperäisessä muodossaan yhtä jäsenneltyä kuin aineiston analyysin pohjalta kirjoittamassani pääluvussa 4. Pyrin tutkimusraportissani jäsentämään Ollilan kertomuksen mahdollisimman selkeään muotoon, jotta tutkimustuloksista ja niistä tehdyistä tulkinnoista saatavilla oleva tieto olisi mahdollisimman lukijaystävällisesti ymmärrettävässä muodossa, vaikka samalla tiedostin sen osittain väärentävän mielikuvaa tiedon luonteesta.

Neljäntenä luotettavuuden kriteerinä olen hyödyntänyt ajatusta tutkimustulosten siirrettävyydestä eli sovellettavuudesta muihin tutkimuskohteisiin. Olen esimerkiksi kirjannut tutkimusraporttiini aineiston analyysin ja tulosten tulkinnan yhteyteen päättelypolkujani. Sen lisäksi olen pohtinut, voisivatko saamani tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen samankaltaisiin lopputulemiin päätymällä. (Aaltio & Puusa, 2011, s. 156; Eskola & Suoranta, 2008, s. 185.) Ottaen huomioon, että oppiva organisaatio on aina yksilöllinen kokonaisuus (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 5) ja laadullisen tutkimuksen tulkinnassa tutkija tekee havaintoja aina omasta näkökulmastaan (esim. Puusa, 2011, s. 115), edustavat tulokseni kuitenkin useita Peter Sengen teorialle

keskeisiä piirteitä, joita on opinnäytteeni teoreettisen viitekehyksen perusteella havaittavissa myös muiden oppimiseen pyrkivien organisaatioiden toiminnassa.

Tapaustutkimuksena opinnäytteeni ei kuitenkaan ensisijaisesti tavoittele yleistettävää tietoa, vaan pyrin Ollilan kertomuksen perusteellisella tarkastelulla lisäämään oppivan organisaation ymmärrettävyyttä juuri hänen tapauksensa moniulotteisuudesta ja ainutlaatuisuudesta käsin (ks. Erikson & Koistinen, 2014, s. 15–16, Kohonen, 2011, s. 198–199, Thomas, 2011, s. 184). Toisaalta pyrin jossain määrin siirtämään Nokia-casen yksityiskohtaisesti raportoituja tuloksia yksittäistapausta ylittäväksi tiedoksi, vaikka tarkoituksena ei olekaan tehdä kaikkia oppivia organisaatioita koskevia yleistyksiä (Aaltio & Puusa, 2011, s. 157, 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 42–43). Suorannan (2008, s. 185; ks. myös Riessman, 2008, s. 13) tavoin voidaan puhua analyyttisestä yleistämisestä, jolla pyritään tutkimustuloksista tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten kautta laajentamaan tarkasteltavaa teoriaa.

On kuitenkin huomioitava, että intensiivisiä tapaustutkimuksia kyseenalaistetaan usein siitä, ovatko niiden tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset riittävän perusteltuja. Intensiivisen tapaustutkimuksen suurimpia haasteita onkin teoreettisten käsitteiden ja ideoiden luonteva yhdistäminen huolellisesti tehtyyn empiiriseen analyysiin. Toisaalta tällaisen tutkimuksen vahvuuksiin taas kuuluu ”elävän elämän” esittäminen helposti ymmärrettävässä muodossa. (Erikson & Koistinen, 2005, s. 15–16.) Samoin narratiivisen tutkimuksen vahvuudet eivät pohjautu perusteltuihin väitteisiin, vaan kykyyn vakuuttaa lukija saamalla hänet eläytymään tarinaan ja sen todentuntuun (Syrjälä, 2015, s. 268).

Viidentenä luotettavuuden kriteerinä olen panostanut metodologisten valintojen, aineiston analyysin ja tulosten raportoinnissa tekemiäni päättelyketjujen jäljitettävyyteen, mikä vahvistaa osaltansa tekemiäni johtopäätöksiä ja tulkintoja. Olen siis reflektoinut koko tutkimusprosessin ajan, miten tekemäni valinnat ja havainnot vaikuttavat tutkimukseni tavoitteeseen kuvata Jorma Ollilan käsityksiä hänen kokemusmaailmassaan. Lisäksi olen parhaani mukaan perustellut, miten olen päätenyt tekemiini tulkintoihin siinä muodossa kuin olen ne tässä opinnäytetyössä esittänyt. (ks. Aaltio & Puusa, 2011, s. 157.) Toisaalta myös ansiokkaista ja uskottavista perusteluista huolimatta jokin toinen tukija voi päätyä samojen valintojen pohjalta erilaiseen lopputulokseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoraan puutteita tutkimuksen luotettavuudessa, vaan voi olla osoitus myös tutkimustilanteen tai päättelyketjujen kokonaisvaltaisesta ainutlaatuisuudesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188–190). Niinpä opinnäytteeni tulosten ja niistä tehtyjen tulkintojen on tarkoitus olla riittävän perusteellisia, mutta ei lopullisia, koska samasta aineistosta voisi

tehdä analyysin näkökulmasta riippuen muitakin perusteltuja tulkintoja. Lisäksi olen panostanut perustelujen tarkistettavuuteen tekemällä mahdollisimman sujuvat lähdeviittaukset. (Aaltio & Puusa, 2011, s. 158.)

Kuudentena luotettavuuden kriteerinä haluan painottaa eettisten lähtökohtien tärkeyttä laadullisessa tutkimusperinteessä (Birch, Miller, Mauthner & Jessop, 2012). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan (2012, s. 6) tutkimus ja sen tulokset voivat luotettavia vain silloin, kun tutkimusprosessin suorittamisessa on huomioitu hyvän tieteellisen käytännön edellytyksiä, joita ovat esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen eli rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden huomioiminen tutkimustyön kaikissa vaiheissa, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen, muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen huomioiminen ja kunnioittaminen, sekä tutkimuksessa tuotetun ja raportoidun tiedon tallentaminen tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Opinnäytettäni tehdessä olen hankkinut lisää tietoa näistä periaatteista sekä pyrkinyt noudattamaan niitä parhaan osaamiseni mukaisesti.

Hänninen (2015, s. 181) toteaa tutkimuseettisten valintojen olevan tyypillisiä painotusalueita narratiivisissa tutkimuksissa. Eettistä arvokkuutta lisäävät erityisesti lähtökohta kunnioittaa ihmisten ominaislaatua ja antaa tutkimuskohteelle mahdollisuus ilmaista itseään omalla äänellään. Tutkimuksen narratiivisuus sisältää kuitenkin myös joitain eettisiä haasteita, kuten vaatimuksen informoidusta suostumuksesta tutkittavaksi; Jorma Ollila on muistelmateoksen julkaisun yhteydessä antanut tekijänoikeuslakien puitteissa luvan käyttää vapaasti sen sisältämää tietoa ja juonta. Hän on tietoisesti asettanut itsensä esille julkisen tarkastelun kohteeksi. Eettinen haaste piilee kuitenkin siinä, että Ollila on saattanut kertomuksessaan paljastaa tiedostamattaan asioita, joita hän ei ole tarkoittanut kerrottavaksi Nokian oppimisesta. Hän esimerkiksi kuvaa työskentelyään Nokian pääjohtajana elämäntarinansa yhteydessä, mikä tekee kertomuksesta inhimillisesti erittäin arvokkaan, mutta myös herkästi haavoittuvan. Siksi olen pyrkinyt käsittelemään hänen kertomustaan hienotunteisesti ja kunnioittavasti säilyttäen samalla sen sisältämän informaatioarvon.

Mainittakoon vielä erikseen, että tutkimukseni aineisto henkilöityy vahvasti Ollilaan ja hänen kertomukseensa, mutta tavoitteenani ei ole ollut tutkia häntä ihmisenä. Sen sijaan olen hänen kertomuksensa kautta tarkastellut Nokian oppimista organisaationa ja sen johtamista. Tämä on ollut yksi johtajuusajatuksistani aineistoa kerätessä ja analysoidessa. Olen kiinnittänyt huomiota eettisen ennakkoarvioinnin periaatteisiin (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019) sekä

noudattanut hyviä tieteellisiä käytänteitä (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Käytännössä tämä näkyy tutkimusraportissani esimerkiksi harkinnanvaraisten ja neutraalisävyisten ilmaisuja käyttämisenä.

5.2 Kohti kasvatustieteellisempää perspektiiviä

Oppivan organisaation teoriaa on 2000-luvulta lähtien haastanut käsitteellinen epäselvyys (esim. Santa, 2015, s. 252–255; Reese & Sidani, 2020). Sen lisäksi empiiriseen näyttöön perustuvaa tutkimustietoa on suhteellisen vähän saatavilla, koska kokemuseräisten tutkimusasetelmien rakentaminen on koettu haasteelliseksi (Field, 2020, s. 219–220). Esimerkiksi Rebelo ja Gomes (2008) ovat kuitenkin vaatineet tutkijoita panostamaan vahvemmin empiiriseen tutkimustyöhön, koska sillä on ratkaiseva rooli myös käsitteiden selkeyttämiseksi ja vakiinnuttamiseksi.

Olen opinnäytetyössäni testannut Peter Sengen oppivan organisaation teoriaa analysoimalla Nokia-casea yhtiön entisen toimitusjohtajan ja pääjohtajan Jorma Ollilan kertomuksen kautta. Huomioni on kiinnittynyt erityisesti oppivan organisaation johtamiseen ja viiden disiplinaarisen hyödyntämiseen johtamisen työvälineinä. Opinnäytteeni aikaisemmissa luvuissa olen esitellyt yksityiskohtaisesti rakentamani teoreettisen viitekehyksen, tarkastelun kohteena olevan Nokia-casen, valitsemani metodologiset lähestymistavat, tekemäni narratiivisen sisällönanalyysin, sekä havaitsemani tutkimustulokset ja niistä tulkitsemani johtopäätökset. Sen sijaan tässä päätösluvussa pohdin, millaisia havaintoja ja näkökulmia opinnäytetyöni tarjoaa oppivan organisaation teorian kehittämiseksi.

Haluan opinnäytetyölläni esittää vasta-argumentin niille tutkijoille, jotka ovat kyseenalaistaneet oppivan organisaation teorian tarpeellisuuden ja ehdottaneet jopa käsitteestä luopumista (Antonacopoulou, Moldjord, Steiro & Stokkeland, 2019; Santa, 2015, s. 242). Haluan osoittaa, että oppivassa organisaatiossa ei ole kyse vain trendikkästä johtamisen ”villityksestä” (vrt. Slobodan, 2018). Sen lisäksi väitän, että oppivaa organisaatiota tulee ylläpitää ja kehittää omana itsenäisenä käsitteenään eikä muihin johtajuuden käsitteisiin, kuten innovointiin ja verkostoitumiseen, sisällytettynä (vrt. Pedler & Burgoyne, 2017, s. 119, 123; Pedler & Hsu, 2019). Salamanin ajatusten mukaisesti (2001, s. 344) myönnän, että olisi houkuttelevaa luopua oppivasta organisaatiosta, koska sitä ei ole onnistuttu jäsentämään johdonmukaisilla käsitteillä ja tutkimusasetelmien tuottaminen on osoittautunut haasteelliseksi. Saadun kritiikin perusteella teoria saattaa vaikuttaa suorastaan epärealistiselta. Siitä huolimatta oppivaa organisaatiota ei pitäisi

hylätä, koska se edustaa todella tärkeää sanomaa paremman työelämän kehittämiseksi. Uskon, että teorian elinvoimaisuutta on mahdollista parantaa tarkastelemalla sitä uusista näkökulmista.

Santa (2015, s. 254) huomauttaa, että monet tutkijat ovat tarttuneet oppivan organisaation teoreettisista puutteista nouseviin tutkimuskysymyksiin ja esittäneet uusia näkökulmia haasteiden ratkaisemiseksi; heitä ovat esimerkiksi Örtenblad (2001, 2004, 2007, 2015, 2018), Antonacopoulou, Moldjord, Steiro ja Stokkeland (2019a, 2019b), Vince (2018) sekä Hsu ja Lamb (2020; vrt. Buck, 2004; Klinge, 2015). Oma kehitysehdotukseni nojaa pitkälti Rebelon ja Gomesin (2008, s. 303) ajatukseen siitä, että oppivien organisaatioiden luonteen ymmärtämiseksi käsitteen laajuutta ei tulisi rajoittaa yhdelle analyysitasolle – päinvastoin käsitteen hajanaisuus mahdollistaa sen rikkauden ja siinä piilevän potentiaalin. Epäselvyyden ja erityisesti käsitteellisten sekaannuksien minimoimiseksi tutkijoiden tulisi tunnustaa käsitteen monitasoisuus ja sen vuoksi myös selventää omissa tutkimuksissaan, millä analyysitasolla he oppivaa organisaatiota tarkastelevat.

Mielestäni oppivan organisaation monitasoisuuden osoittaa esimerkiksi Kofmanin ja Sengen (1993, s. 16) kuvaus: ”*Aivan kuten ei ole olemassa ’älykästä lasta’, ei ole olemassa myöskään sellaista asiaa kuin ’oppiva organisaatio’*”. Lapsuus on ihmisen elämänkulun ensimmäisiä vaiheita, johon sisältyy lukuisten erilaisten tietojen, taitojen ja valmiuksien oppimista, ja aikuiseksi varttuessa tulevien kehitysvaiheiden myötä yksilön älykkyys tulee potentiaalisesti lisääntymään. Samoin oppiva organisaatio ei siis ole mikään organisaatiossa jo saavutettu tila tai asema, vaan tilaisuus aloittaa elinikäinen matka, joka mahdollistaa organisaatiolle uuden oppimisen ja kehittymisen. Oppiva organisaatio voidaan siis käsittää kielellisenä kategoriana, jonka ymmärtämisen haasteena on kaikkien muiden lingvistisien ilmaisujen tapaan, että sen merkityksellisyys voidaan käsittää joko vaimentavasti tai vahvistavasti. Oppiva organisaation merkitys vaimenee, kun se ymmärretään todellisuutta kuvaavana lopputuloksena. Päinvastoin oppivan organisaation merkitys vahvistuu silloin, kun se ymmärretään todellisuutta kuvaavana väliaikaisena, jossa voimme esittää erilaisia tapoja ja malleja yhdessä elämiseen. Samankaltaisesti Jashapara (1993) luonnehtii oppivaa organisaatiota yrityksen jatkuvana pyrkimyksenä Graalin maljan löytämiseksi; tavoite on todennäköisesti saavuttamaton, mutta jo pelkkä pyrkimys mahdollistaa monia oppimisen oivalluksia. Vastaavasti Goncalves (2012, s. 37) vertaa oppivaksi organisaatioksi pyrkimistä täydellisen *zen*-tilan saavuttamiseksi.

Tutkimusprosessin edetessä minulla on muodostunut entistä vahvempi näkemys siitä, että oppivan organisaation teoriaa tulisi tarkastella vahvemmassa kasvatustieteellisestä perspektiivistä:

Tulkintani mukaan Sengen teoriassa on pohjimmiltaan kyse ihmistieteellisestä ja erityisesti kasvatuksellisesta ilmiöstä. Myös Senge itse toteaa Reesen (2020a) haastatteluartikkelissa, että oppivan organisaation käsitteellisessä määrittelemisessä oppimisen ymmärtäminen on keskiössä. Kasvatustieteiden opiskelijana mielestäni on kuitenkin silmiinpistävää, että Kofmanin ja Sengen (1993, s. 18) mukaan oppivan organisaation johtajilta edellytetään organisaatiossa tapahtuvien oppimisprosessien ymmärtämistä, mutta teoriassa itsessään ei juurikaan esitetä syvällisiä didaktisia tai pedagogisia näkökulmia johtamisen tai disipliinien toteuttamisen tueksi. Myös Ohlssonin (2014, s. 161) mukaan Senge ottaa suhteellisen pintapuolisesti kantaa kasvatusteoreettisiin kysymyksiin. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta oppivan organisaation teorian keskeisenä haasteena voidaan siis pitää sitä, että se pyrkii esittämään ideaalikuvausorganisaation oppimisesta, mutta ei kuitenkaan sisällä riittävää kysymyksenasettelua sen suhteen, mitä oppimisella tarkoitetaan ja miten se ilmenee organisaatioissa.

Mielestäni oppivaan organisaatioon liitettävät oppimiskäsitykset pohjautuvat vahvasti *oppimisen uuden kielen* (engl. new language of learning tai new discourse or learning) varaan. Kasvatusteoreetikko Gert Biestan (2016, s. 13–19) mukaan viime vuosikymmenien aikana kasvatustieteellisessä kielessä on tapahtunut merkittävä muutos, jonka seurauksena perinteiset käsitykset opettamisesta ovat vaihtuneet uudistuneisiin mielikuviin oppimiskokemusten mahdollistamisesta. Lisäksi oppimisesta on syntynyt maailmanlaajuinen ”megatrendi”, jonka seurauksena kasvatustieteellinen käsitteistö on valjastettu myös osaksi taloudellisia ja poliittisia hyötymispyrkimyksiä. Esimerkiksi Kesti ja Pietikäinen (2018) toteavat, että oppiminen on tunnustettu taloustieteellisissä keskusteluissa yhdeksi tärkeimmäksi edellytykseksi tuotanto- ja palvelutalon ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Tämän vuoksi organisaatio- ja johtamistieteellisissä kysymyksissä korostetaan paljon oppimisen tärkeyttä, mutta ei oteta kuitenkaan kantaa siihen, mistä oppimisesta on loppujen lopuksi kysymys. Pidän oppivan organisaation teoriaa tästä hyvänä esimerkkinä.

Peltonen (2017) huomauttaa, että oppimisen uusi kieli edustaa vain yhtä kasvatusteoreettista suuntausta ja pelkästään sen avulla ei pystytä rakentamaan riittävän syvällistä teoriaperustaa oppimiseen liitettävien ilmiöiden ymmärtämiseksi. Lisäksi Biesta (2015; 2016, s. 19, 22) korostaa oppimisen uuden kielen merkittävimpänä haasteena sitä, että sen kasvatustieteellisten käsitteiden yhdistäminen taloudellisiin ja poliittisiin intresseihin vääristää mielikuvia niin oppimisprosessien kuin kasvatuksellisten asiantuntijaroolien todellisesta luonteesta: Se esimerkiksi muuttaa oppimisen hyödykkeeksi, opettajan palveluntarjoajaksi ja oppijan kuluttajaksi, mikä synnyttää virheellisen olettamuksen siitä, että oppija tietää, mitä asioita hänen tulee oppia

ja miten. Myös Sengen teoria välittää tällaista mielikuvaa oppivan organisaation toiminnasta; ikään kuin organisaation esimiehet ja työntekijät oivaltaisivat pelkästään omia ajatusmallejaan refleктоimalla ja kyseenalaistamalla, millaisia toimia organisaation oppiminen heiltä edellyttää. Tällainen näkökulma ei ole Biestan (2016, s. 20–22) mukaan kasvatusteoreettisesti validi, vaan tarkoituksenmukainen oppiminen edellyttää laadukasta opettamista, mikä taas edellyttää kasvatustieteellisen koulutuksen käyneen ammattikasvattajan teoreettista osaamista. Niinpä mielestäni on aiheellista kysyä, kuinka syvällistä kasvatusteoreettista osaamista yritysjohtajilta voi edellyttää? Esimerkiksi Jorma Ollila kertoi koulutustaustansa olevan teknillisessä fysiikassa ja taloustieteessä.

Oma näkemykseni on se, että oppivan organisaation teoreettiseen keskusteluun ja käytännön kehitystyöhön tarvitaan enemmän kasvatustieteilijöitä ja heidän näkemyksiään. Juuri kasvatustieteilijöillä on hallussaan perustavanlaatuista ymmärrystä ja sen tuomaa osaamista yksilöiden, tiimien, yhteisöjen ja organisaatioiden oppimisesta sekä sen johtamisesta. Heidän tietämyksensä ulottuu myös perinteisten koulutusinstituutioiden ulkopuolelle ja siksi he pystyvät tarkastelemaan myös liike-elämässä tapahtuvia oppimisprosesseja ja niiden sisältämiä kasvatuksellisia suhteita: Biestan (2016, s. 25–31) mukaan oppiminen perustuu 1. oppijan, opettajan ja opettettavan aineksen väliseen luottamussuhteeseen, joka saa oppilaan ottamaan riskin kohdattaessa oppimisen mukanaan tuoman muutokset; 2. prosessiin, jossa opettaja haastaa oppijaa erilaisilla kasvatuksellisilla kysymyksillä ja harjoituksilla, joiden osittaisena tavoitteena on saada oppija myöntämään oma keskeneräisyytensä ja siksi motivoida häntä kasvamaan omaan täyteen ihmisyyteensä; sekä 3. opettajan rajoittumattomaan vastuuseen niin opettamisen laadusta, instituution tavoitteiden täyttymisestä ja oppijan tarpeiden kohtaamisesta, kuin myös oppijan subjektiivisuuteen suojelemisesta. Jatkotutkimuksissa näitä näkökulmia voisi tuoda vanhemmin esiin selvittäessä oppivassa organisaatiossa tapahtuvia oppimisprosesseja.

Huomionarvoista on myös se, että Biestan (2016, s. 23–24) mukaan oppimisen uusi kieli on tehnyt haasteelliseksi nostaa esiin sellaisia oppimiseen liittyviä kysymyksiä ja sisältöjä, joihin ei liity taloudellista näkökulmaa. Tämä saattaa osaltansa selittää myös sen, miksi oppivan organisaation tutkimuksissa on Fieldin (2020, s. 215–217) mukaan kiinnitetty vain vähän huomiota esimerkiksi oppimisen taustalla olevien altruististen intressien ja mielenkiinnonkohteiden tutkimiseen. Sen sijaan tutkimukset pyrkivät usein osoittamaan, että oppiminen palvelee organisaation taloudellisia ja teknisiä etuja. Rupčić (2019, s. 20–21) kuitenkin huomauttaa, että tutkijoiden pitäisi kyseenalaistaa vahvemmin olettamuksia oppimisen taloudellisista hyödyistä ja

niiden taustalla olevista egoistisista uusklassisen markkinatalouden arvoista, joiden tosiasiallisena pyrkimyksenä on maksimoida osakkeenomistajien rahalliset voitot. Myös työntekijöiden ensisijaisena tavoitteena on pyrkiä toteuttamaan omat etunsa, jotka liittyvät tyypillisesti heidän työllistettävyyteensä tulevaisuudessa. Vaikka nämä ajatus- ja toimintatavat mahdollistavat ainakin joidenkin yksilöiden aineellisen menestymisen, synnyttävät ne laajassa mittakaavassa myös syvää merkityksettömyyden ja välinpitämättömyyden tunnetta sekä tuhoisaa kilpailua. Se voi olla ratkaiseva syy esimerkiksi siihen, miksi suuret organisaatiot ajautuvat skandaaleihin ja murrokselliset projektit epäonnistuvat.

Rupčićin (2019, s. 21–23; ks. myös Hansenin, Jensenin ja Nguyenin 2020) ajatusten mukaisesti jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista ja tarpeellista tarkastella Sengen teorian alkuperää ja kyseenalaistaa olettaen oppivan organisaation ylivoimaisesta suorituskyvystä. Pohjimmiltaanhan Senge juuri kannustaa ihmisiä kyseenalaistamaan liike-elämässä perinteisesti vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja. Teoriassaan hän keskittyy kuvailemaan sellaista organisaatioilmapiiriä, jossa ihmisiä kannustetaan työtä tehdessään toteuttamaan itseään, rakentamaan yhteistyötä sekä kehittämään uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Niiden tuloksena syntyy kyky havaita ja tulkita todellisuutta uudella tavalla, joka mahdollistaa organisaatioelämän kehittämisen kohti inhimillisempää suuntaa. Ne tutkijat, jotka etsivät selkeitä ohjeita tällaisen organisaation aikaansaamiseksi, pitävät Sengen ajatuksia epäilemättä utopistisina, romanttisina ja mystisinä.

Kasvatustieteen näkökulmasta olisi myös mielenkiintoista tarkastella syvällisemmin kysymystä siitä, tulisiko oppivan organisaation käytännön johtamisen avuksi kehittää yleispätevä malli vai onko se mahdotonta organisaatioiden yksilöllisen luonteen vuoksi (ks. Johnson, 2002, s. 248; Santa, 2015, s. 253; Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, s. 5). Ohlsson (2014, s. 163) huomauttaa, että organisaatioissa ei tulisi noudattaa pelkästään yhtä tiettyä toimintatapaa tai mallia, vaan sen sijaan tulisi kyetä pedagogisesti tunnistamaan, analysoimaan ja käsittelemään erilaisia vaikeuksia ja ristoriitoja sekä etsiä niihin sopivia ratkaisuja. Kasvatusteoreetikko Luhmannin (Baraldi & Corsi, 2017, s. 94–95; Luhmann, Schorr & Neuwirth, 2000) mukaan kyse on *teknologiavajeesta* (engl. technological deficit), joka on oppimisteorioille luontainen ongelma. Kasvatuksellista toimintaa ei voi tarkastella kuten fysikaalisia ilmiöitä, koska kasvatustiede ei tunne luonnontieteelle ominaisia lainalaisuuksia. Näin ollen kasvatustieteissä ei ole mahdollista tavoittaa ja soveltaa vain yhtä objektiivista ”lakia” tai ”ohjetta”, minkä vuoksi oppimisprosesseihin sisältyy jossain määrin myös virheellistä toimintaa. Näin ollen oppivan organisaation johtamisessakin tulisi mieltää, että organisaation oppimisen johtaminen perustuu tiettyssä määrin kokeilevaan riskinottoon sekä tietämättömyyteen johtamistyön seuraamuksista.

Myös Biestan (2015) mukaan oppiminen sisältää aina riskin. Tämä johtuu siitä, että oppiminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa kommunikaation ja tulkintojen väliset eroavaisuudet sisältävät myös heikkouksia. Ihmiset eivät ole koneiden kaltaisia ohjelmoituja objekteja, ja tästä syystä ei heidän oppimisensakaan perustu ennalta määriteltäisiin mekanismeihin. Siksi taloudellisten vaikuttajien pyrkimykset kehittää oppimisesta ennustettavan vahvaa ja täysin riskitöntä ovat todellisuudessa mahdottomia. Riskittömään kasvatustyöhön pyrkimällä kielletään oppimisen taustalla oleva ihmiskäsitys, jonka mukaan oppijat ovat yksilöllisesti ajattelevia, tuntevia, kokevia ja toimivia subjekteja, joihin kohdistettuja oppimiskäytänteitä ja niiden tuloksia ei voida ennustaa etukäteen.

Näiden perustelujen valossa olen Rupčićin (2019) kanssa samaa mieltä siitä, että oppivan organisaation tutkijoiden tulisi luopua tarkastelemasta oppivia organisaatioita koneiden kaltaisina systemaattisina ja järjestelmällisinä kokonaisuuksina – oppimisen kannalta tällainen pinnistely on harhaanjohtavaa ja suorastaan turhaa. Sen sijaan jatkotutkimuksissa tulisi korostaa Töckärin (2018) esittämää näkemystä kokemuksellisesta organisaatiosta, joka korostaa ajatusta siitä, että organisaatiot elävät siellä työskentelevien yksilöiden välisessä muuttuvissa ja monitulkintaisissa vuorovaikutussuhteissa. Samalla tulisi myös Fieldin (2020, s. 214–215) ehdotuksen mukaisesti kiinnittää enemmän huomiota syvällisten ja pitkäaikaisten muutosten tutkimiseen, jossa huomioidaan myös oppimisen ajalliset ja paikalliset kontekstit, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin organisaatioiden ainutlaatuista luonnetta.

Pyrin omassa analyysiprosessissa kiinnittämään runsaasti huomiota Nokia-casesta ilmeneviin oppimisen kontekstuaalisiin tekijöihin, ja havaitsin, että yhtiön organisatoriseen oppimiseen vaikuttivat ratkaisevasti sen liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tekemäni analyysin perusteella liiketoimintaympäristön voisikin mieltää organisaation oppimisympäristönä. Useat aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation oppimiseen vaikuttavat keskeisesti sen sisäinen työskentely-ympäristö ja siellä vallitseva ilmapiiri (esim. Lancaster & Di Milia, 2015; Sumkin & Tuomi, 2012). Mielestäni olennaista on myös se, mitä tapahtuu organisaation ulkopuolella; käsitystä organisaation oppimisympäristöstä tulisi siis laajentaa koskemaan liiketoimintaympäristöä kokonaisuudessaan globaalissa markkinataloudessa. Samankaltaisen ajatuksen on esittänyt myös Michael Marquardt (ks. Reese & Yusuf, 2018; vrt. Calhoun, Starbuck & Abrahamson, 2011, s. 183; Goncalves, 2012, s. 37), jonka mukaan organisaatioiden oppimiseen vaikuttaa olennaisesti myös niiden ulkopuolinen ympäristö. Niinpä pidän myös tämän aiheen jatkotutkimista sekä mielenkiintoisena että tarpeellisena.

Opinnäytetyöni päätösajatuksena haluan Reesen (2020b, s. 75) tavoin muistuttaa, että johtajuustieteissä urauurtavaa keskustelua herättäneet Sengen ajatukset ovat alkujaan kehittyneet harjoittelemisen ja kokeilemisen kautta. Niinpä uskon myös oppivan organisaation teorian kehittämisen tarvitsevan entistä enemmän kekseliäitä, yrittelijäitä ja kokeiluhenkisiä tutkimusasetelmia. Ne sisältäisivät riskin epäonnistumisesta, mutta myös mahdollisuuden uusien oivallusten synnyttämisestä. Johtajuustieteilijät ovat jo kolmen vuosikymmenen ajan lainanneet kasvatustieteellisiä käsitteitä pyrkinessään selvittämään oppivan organisaation todellista luonteenomaisuutta. Monet teoreettiset haasteet ovat kuitenkin yhä ratkaisematta. Ehkä oppivien organisaatioiden monitieteellisempi tarkastelu erityisesti kasvatustieteellisestä perspektiivistä voisi tarjota tutkimustyöhön näkökulmia, jotka ovat vielä toistaiseksi jääneet huomaamatta?

Tulkintani perusteella oppivan organisaation ytimessä korostuu ajatus yhteistyön tärkeydestä. Senge (2006, s. 5) kannustaa globaalin liike-elämän toimijoita rakentamaan oppimisyhteisöjä, joissa he voivat oppia toinen toisiltaan paremman työelämän kehittämiseksi. Esimerkiksi Lenssenin, Gasparskin, Rokin, Lacyn, Sengen, Dowin ja Neathin (2006) tutkimus osoittaa, kaksi hyvin erilaista organisaatiota voivat tehdä samoista lähtökohdista kumpuavaa yhteistyötä sekä samalla oppia uutta yhteisen hyvän tekemisestä ja oman organisaatiotoiminnan kehittämisestä. Myös Hoen (2019, s. 59) mukaan organisaatioiden sisällä tapahtuva oppiminen edellyttää ihmisten mahdollisuuksia tehdä töitä yhdessä. Mielestäni yhteistyön tärkeyttä tulisi korostaa käytännön organisaatiotoiminnan lisäksi myös poikkitieteellisessä akateemisessa kehittämistyössä; johtajuus- ja kasvatusteoreetikoiden välinen vastavuoroinen keskustelu oppivista organisaatioista voisi tarjota moniulotteisempia työvälineitä teoreettisten haasteiden ratkaisemiseen. Kuten Senge (2006, s. 9–10; ks. myös Hakkarainen, Lonka & Lipponen, s. 129, 133, 170–171; Kupias & Peltola, 2019, s. 134–16) toteaa: yhdessä oppiessa syntynyt älykkyys ylittää yksin oppimisessa syntyneen älykkyuden.

6. Lähteet

Aaltio, I. (2009.) *How to become a knowledge holder: creating a piece of scientific knowledge with originality*. Tamara journal for critical organization inquiry. 7:3/4. s. 9-25. Osoitteesta: <https://oulu.finna.fi/Record/nelli28.111022104693026> (Viitattu 3.3.2020.)

Aaltio, I. & Puusa, A. (2011.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksesta: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto. s. 153-166.

Akin, A. A. & Özdemir, B. (2005.) *Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey*. Managerial Auditing Journal. 20:4. s. 422-441. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/02686900510592098> (Viitattu 14.4.2020.)

Alasuutari, P. (2011.) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. 4. painos.

Amidon, S. R. (2005.) *WRITING THE LEARNING ORGANIZATION. A Framework for Teaching and Research*. Business Communication Quarterly. 68:4. s. 406-428. Osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=5&sid=e32a8fe6-48dd-4c15-8a1d-e95e1ecbbdb%40pdc-v-sessmgr05&bdata=JnN-pdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=18805318&db=bsu> (Viitattu 8.7.2019.)

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. & Senge, P. M. (2007.) *IN PRAISE OF THE INCOMPLETE LEADER*. Harvard Business Review. 85:2. s. 92-100. Osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=2&sid=b162250f-d552-4506-b887-513df3cf9932%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnN-pdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=23691175&db=bth> (Viitattu 22.7.2019.)

Antonacopoulou, E. P, Moldjord, C., Steiro, T. J. ja Stokkeland, C. (2019a.) *The New Learning Organisation PART I – Institutional Reflexivity, High Agility Organising and Learning Leadership*. The Learning Organization. 26:3. s. 304-318. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-10-2018-0159> (Viitattu 4.7.2019.)

Antonacopoulou, E. P, Moldjord, C., Steiro, T. J. ja Stokkeland, C. (2019b.) *The New Learning Organisation: PART II - Lessons from the Royal Norwegian Air Force Academy*. The Learning Organization. (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.) Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-10-2018-0159> (Viitattu 4.7.2019.)

Avelson, M. (2010.) *Interpreting Interviews*. London: SAGE Publications. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.2670000000299528> (viitattu 14.5.2020)

Bagodi, V. & Mahanty, B. (2015.) Shifting the burden archetype: developing a system dynamics game. *Journal of Modelling in Management*. 10:3. s. 380-395. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JM2-12-2013-0064> (Viitattu: 4.7.2019.)

Baraldi, C. & Corsi, G. (2017.) *Niklas Luhmann: education as a social system*. Cham: Springer. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915513493906252 (Viitattu 5.5.2020.)

Biesta, G. J. J. (2015.) *The beautiful risk of education*. London : Routledge. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915446263906252#versions (Viitattu 5.5.2020.)

Biesta, G. J. J. (2016.) *Beyond learning: democratic education for a human future*. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917650490906252 (Viitattu 5.5.2020.)

Birch, M., Miller, T., Mauthner, M. & Jessop, J. (2012.) *Introduction to Second Edition*. Teoksesta: Birch, M., Miller, T., Mauthner, M. & Jessop, J. (toim.) *Ethics in Qualitative Research*. SAGE Publications. 2. painos. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917626868006252 (Viitattu 15.8.2020.)

Bhaskar U. & Mishra B. (2017.) *Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance*. *International Journal of Emerging Markets*. 12:3. s. 593-609. Osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026> (Viitattu 28.7.2019.)

Bokeno, R. M. (2009.) *Marcuse on Senge: personal mastery, the child's mind, and individual transformation*. *Journal of Organizational Change Management*. 22:3. s. 307-320. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/09534810910951087> (Viitattu 8.7.2019.)

Bruner, J. (1986.) *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.43877> (Viitattu 4.4.2020.)

Bruner, J. (1987.) *Life as narrative*. *Social Research*. 54:2. s. 11–32. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.954925444670> (Viitattu 4.4.2020.)

Buchanan, D. A. (2015.) *What's trending now@ #organizational research methods*. Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung; Göttingen. 38:1. s. 37-60. Osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.7788/ijbe-2015-0104> (Viitattu 1.3.2020.)

Buck, M. A. (2004.) *Mentoring: A Promising Strategy for Creating and Sustaining a Learning Organization*. Adult Learning; Bowie. 15:3/4. s. 8-11. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/208181919?accountid=13031> (Viitattu 22.7.2019.)

Bui, H. T. M. (2020.) *From the fifth discipline to the new revolution: what we have learnt from Senge's ideas over the last three decades*. The Learning Organization. (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.) Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-04-2020-0062> (Viitattu 20.7.2020.)

Caldwell, R. (2012.) *Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization*. Journal of Change Management. 12:2, s. 145–164. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/1018672201?accountid=13031> (Viitattu 3.7.2019.)

Calhoun, Starbuck & Abrahamson, E. (2011.) *Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's 'The Learning Organization'*. Teoksesta: Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (toim.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester : Wiley 2. painos. s. 225-248. Osoitteesta: https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994689025806246 (Viitattu 17.7.2020.)

Chase, S. (2008.) *Narrative inquiry: Multiple lenses, approaches, voices*. Teoksesta: Denzin, N., K. & Lincoln, Y., S. (toim.) *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3. painos. SAGE Publications. s. 57–94. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1039024> (Viitattu 4.4.2020.)

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008.) *Managing & Organizations. An introduction to theory & practice*. SAGE Publication. Second edition.

Coffey, A. & Atkinson, P. (1990.) *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

De Fina, A. & Georgakopoulou, A. (2015.) *The Handbook of Narrative Analysis*. Chichester: Wiley cop. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1453086> (Viitattu 5.4.2020.)

deGama, N., Elias, S. & Peticca-Harris, A. (2019.) *The good academic: re-imagining good research in organization and management studies*. Qualitative Research in Organizations and Management. 14:1. s. 2-9. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/QROM-03-2019-681> (Viitattu 1.3.2020.)

Dymock, D. & McCarthy, C. (2006.) *Towards a learning organization? Employee perceptions*. The Learning Organization. 13:5. s. 525-537. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696470610680017> (Viitattu 17.8.2019.)

Döös, M., Johansson, P. & Wilhelmson, L. (2015.) *Beyond being present: learning-oriented leadership in the daily work of middle managers*. Journal of Workplace Learning. 27:6. s. 408-425. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JWL-10-2014-0077> (Viitattu 22.7.2019.)

Erikson, P. & Koistinen, K. (2014.) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Osoitteesta: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032> (Viitattu 2.3.2020.)

Eskola, J. (2015.) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat*. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 185-206.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008.) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 8. painos.

Farrukh, M. & Waheed, A. (2015.) *Learning organization and competitive advantage-An integrated approach*. Journal of Asian Business Strategy; Karachi. 5:4. s. 73-78. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/1669865268?accountid=13031> (Viitattu 22.7.2019.)

Field, L. (2020.) *Using fieldwork to deepen understanding of organizational learning and/or the learning organization*. The Learning Organization. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-11-2019-0166> (Viitattu 14.3.2020.)

Flick, Uwe. (2014.) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Los Angeles: SAGE Publications. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1511578> (Viitattu 22.5.2020.)

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015.) *Johtaminen eilen ja tänään: johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 17:1. s. 7-20. Osoitteesta: <https://oulu.finna.fi/Record/arto.2489213> (Viitattu 7.8.2019.)

Garcia, D. & Gluesing, J., C. (2013.) *Qualitative research methods in international organizational change research*. Journal of Organizational Change Management. 26:2. s. 423-444. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09534811311328416> (Viitattu 14.3.2020.)

Gil, A. J. & Mataveli, M. (2017.) *Learning opportunities for group learning: An empirical assessment from the learning organization perspective*. Journal of Workplace Learning. 29:1. s. 65-78. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JWL-02-2016-0009> (Viitattu 14.3.2020.)

Goodman, M., Kemeny, J. & Roberts, C. (1994.) *The Language of Systems Thinking: "Links" and "Loops"*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 113-125.

Goncalves, M. (2012.) *Learning organizations: turning knowledge into actions*. New York: Business Expert Press. Osoitteesta: https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994708465006246 (Viitattu 17.7.2020.)

Grievies, J. (2008), "Why we should abandon the idea of the learning organization", The Learning Organization. 15:6. s. 463-473. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696470810907374> (Viitattu 17.6.2020.)

Gronhaug, K. & Stone, R. (2012.) *The learning organization: An historical perspective, the learning process, and its influence on competitiveness*. Competitiveness Review: An International Business Journal. 22:3. s. 261-275. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/10595421211229673> (Viitattu 6.6.2019.)

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (2009.) *Analyzing narrative reality*. Los Angeles: SAGE Publications.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004.) *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: Helsinki: WSOY. 6. painos.

Hannah, S. T. & Lester, P. B. (2009.) *A multilevel approach to building and leading learning organizations*. The Leadership Quarterly. 20:1. s. 34-48. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003> (Viitattu 18.7.2019.)

Hansen, J.Ø., Jensen, A. and Nguyen, N. (2020.) *The responsible learning organization: can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?* The Learning Organization. 27:1. s. 65-74. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-11-2019-0164> (Viitattu 17.6.2020.)

Harisalo, R. (2008.) *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Kolmas painos.

Heikkinen, H. L. T. 2000. *Tarinan mahti: narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia*. Tie-depolitiikka. 25:4. s. 47–58. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.3430000000002637> (Viitattu 11.11.2020.)

Heikkinen, H. L. T. (2015.) *Kerronnallinen tutkimus*. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 149-167.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2010.) *Tiede, totuus ja toimintatutkimus*. Teoksesta: Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 3. painos.

Hendri, M. (2019.) *The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.) Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/IJPPM-05-2018-0174> (Viitattu 10.8.2019.)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008.) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Gaudeamus.

Hoe, S. L. (2019.) Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. The Learning Organization. 27:1. s. 54-64. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2019-0137> (Viitattu 19.6.2020.)

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (2016.) *Varieties of narrative analysis*. Los Angeles: SAGE Publications. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1511583> (Viitattu 22.5.2020)

Hsu, S.W. & Lamb, P. (2020.) *Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. The Learning Organization. 27:1. s. 31-41. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2019-0142> (Viitattu 19.6.2020.)

Häikiö, M. (2009.) *Nokia. Matka maailman huipulle*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hänninen, V. (2015.) *Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 168-184.

Isaacs, W. (1994.) *Dialogue*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 357-364.

Isaacs, W. & Smith, B. (1994.) *Designing a Dialogue Session..* Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 374-377.

Jackson, B. G. (2000.) *A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization*. The Journal of Applied Behavioral Science. 36:2. s. 193-209. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/236250330?accountid=13031> (Viitattu 14.7.2019.)

Jackson, B. G. (2001.) *Management Gurus and Management Fashions: A Dramatistic Inquiry*. Routledge, London.

Jamali, D., Khoury, G. & Sahyoun, H. (2006.) *From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap*. The Learning Organization. 13:4. s. 337-352. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696470610667724> (Viitattu 12.4.2020.)

Jashapara, A. (1993.) *The competitive learning organization: a quest for the Holy*. Management Decision. 31:8. s. 52-62. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.954921351315> (Viitattu 25.5.2020.)

Jin Yong, K. (2011.) *The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: The moderating effects of organizational culture at the middle management level*. The Pennsylvania State University. ProQuest Dissertations Publishing. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/1468445023?accountid=13031> (Viitattu 5.8.2019.)

Johnson, J. (2002.) *Leading the learning organization: portrait of four leaders*. Leadership & Organization Development Journal. 23:5. s. 241-249. Osoitteesta: <https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/01437730210435956> (Viitattu 1.8.2019.)

Johnson, P. (2015.) *Evaluating qualitative research: past, present and future*. Qualitative Research in Organizations and Management. 10:4. s. 320-324. Osoitteesta: <https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/QROM-07-2015-1303> (Viitattu 14.3.2020.)

Jones, G. R. (2013) *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Educational Limited. Seventh Edition.

Kari Kiviniemi. (2015.) *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 74-88.

Kesti, M. & Pietikäinen, V. (2018.) *Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen*. Teoksesta: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. painos. s. 153-200.

Klinge, C. M. (2015.) *A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization*. Adult Learning; Bowie. 26:4. s. 160-166. Osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.1177/1045159515594154> (Viitattu 22.7.2019.)

Kofman, F. & Senge, P. M. (1993.) *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*. Organizational Dynamics. 22:2. s. 4-23. Osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d77cb8ec->

[40f9-4de0-be44-6033152b8a99%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9402182644&db=bth](#) (Viitattu 25.7.2019.)

Kohonen, E. (2011.) *Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa*. Teoksesta Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto. s. 196-205.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005.) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019.) *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.

Lamberg, J-A., Lubinaite, S., Ojala, J. & Tikkanen, H. (2019.) *The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013*. Business History. s. 1-32. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1593964> (Viitattu 17.9.2020.)

Lancaster, S. & Di Milia, L. (2015.) *Developing a Supportive Learning Environment in a Newly Formed Organisation*. Journal of Workplace Learning. 27:6. s. 442-456. Osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com/pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=4&sid=22437913-070d-4d86-9225-077da6c4c488%40pdv-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EJ1068077&db=eric> (Viitattu 17.7.2020.)

Lenssen, G., Gasparski, W., Rock, B., Lacy, P., Senge, P. M., Dow, M. & Neath, G. (2006.) *Learning together: new partnerships for new times*. Corporate Governance. 6:4. s. 420-430. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/14720700610689531> (Viitattu 6.8.2019.)

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998.) *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Osoitteesta: <https://oulu.finna.fi/Record/nelli28.2550000001039092> (Viitattu 15.4.2020.)

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985.) *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: California: SAGE Publications.

Luhmann, N. Schorr, K-E. & Neuwirth, R. A. (2000.) *Problems of reflection in the system of education*. Münster: Waxmann 2000.

Mella, P. & Gazzola, P. (2019.) *Improving managers' intelligence through Systems Thinking*. Kybernetes. 48:1. s. 58-78. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/K-08-2017-0308> (Viitattu 17.8.2019.)

Nokia.com. (n.d.) *Historiamme*. Osoitteesta: https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-nokia/mita-teemme/historiamme/ (Viitattu 16.6.2020.)

Northouse. P. G. (2013) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE publications. Sixth edition.

Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Keller, M. & Poell, R. (2004.) *European perspectives on the learning organisation*. Journal of European Industrial Training. 28:1. s. 67-92. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/03090590410513893> (Viitattu 22.7.2019.)

Ohlsson, J. (2014.) *Pedagogic challenges in the learning organization*. The Learning Organization. 21:3. s. s. 162-174. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2013-0045> (Viitattu 22.7.2019.)

Ollila, J. & Saukkomaa, H. (2013.) *Mahdoton menestys - Kasvun paikkana Nokia*. Helsinki: Otava.

Paroby, D. & White, D. (2010.) *THE ROLE OF SHARED VISION AND ETHICS IN BUILDING AN EFFECTIVE LEARNING ORGANIZATION*. Southern Journal of Business & Ethics. 2010:2. s. 133-142. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/815309204?accountid=13031> (Viitattu 8.7.2019.)

Pedler, M. & Burgoyne, J. G. (2017.) *Is the learning organisation still alive?* The Learning Organization. Vol. 24:2. s.119-126. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087> (Viitattu 15.6.2019.)

Pedler, M. & Hsu, S. (2019.) *Regenerating the learning organisation: towards an alternative paradigm*. The Learning Organization. 26:1. s. 97-112. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-08-2018-0140> (Viitattu 10.8.2019.)

Peltonen, J. (2009.) *Kasvatustieteen teoria-käytäntö-suhde. Teoreetikoiden ja praktikoiden vuoropuhelua*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Osoitteesta: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514292965.pdf> (Viitattu 17.9.2020.)

Peltonen, J. (2017.) *Schools and the New Language of Learning: A Critical Perspective*. Teoksesta: Siljander, P., Kontio, K. & Pikkarainen, E. (toim.) *Schools in Transition : Linking Past, Present, and Future in Educational Practice*. Leiden, Boston: Brill. s. 67-78. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917623733306252 (Viitattu 5.5.2020.)

Piekkari, R. & Welch, C. (2011.) *Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit*. Teoksesta. Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opinto. s. 183-195.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2018.) *Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen*. Teoksesta: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. painos. s. 153-200.

Polkinghorne, D. E. (1995.) *Narrative configuration in qualitative analysis*. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer Press. s. 5-23. <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.1000000000251485> (Viitattu 15.4.2020.)

Prewitt, V. (2003.) *Leadership development for learning organizations*. Leadership & Organization Development Journal; Bradford. 24:1/2. s. 58-61. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/226925979?accountid=13031> (Viitattu 1.8.2019.)

Putnam, R. (1994.) *Conversational Recipes*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 260-262.

Puusa, A. (2011) *Laadullisen aineiston analysointi*. Teoksesta Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto. s. 114-125

Puusa, A. & Juuti, P. (2011) *Mitä laadullinen tutkimus on?* Teoksesta Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto. s. 47-57.

Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011) Laadullinen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksesta Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto. s. 167-180.

Rana, S. Ardichvili, A. & Polesello, D. (2016.) *Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices*. European Journal of Training Development. 40:7. s. 470-489. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/EJTD-10-2015-0076> (Viitattu 8.8.2019.)

Rantala, I. (2015.) *Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella*. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 108-133.

Rebelo, T. M. & Gomes, D. A. (2008.) *Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future*. The Learning Organization. 15:4. s. 294-308. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696470810879556> (Viitattu 19.6.2020.)

Rebelo, T., Lourenco, P. R. & Dimas, I. D. (2019.) The journey of team learning since “The Fifth Discipline”. The Learning Organization. 27:1. s. 42-53. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-10-2019-0144> (Viitattu 19.6.2020.)

Reese, S. (2020a.) *Reflecting on impacts of Peter Senge’s Fifth Discipline on learning organizations*. The Learning Organization. 27:1. s. 75-80. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-01-2020-244> (Viitattu 1.7.2020.)

Reese, S. (2020b.) *Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge*. The Learning Organization. 27:1. s. 6-16. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2019-0136> (Viitattu 1.7.2020.)

Reese, S. & Sidani, Y. (2020.) *Learning organization thought leaders interview series: Interim synthesis of commonalities and differences*. The Learning Organization. 27:2. s. 163-171. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-10-2019-0158> (Viitattu 3.6.2020.)

Reese, S. & Yusuf, S. (2018.) *A view of the learning organization from a practical perspective: interview with Michael Marquardt*. The Learning Organization. 25:5. s. 353-361. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-04-2018-0068> (Viitattu 7.7.2020.)

Riessman, C. K. (1993.) *Narrative analysis*. Qualitative research methods series. 30. Newbury Park: SAGE Publications. <https://oula.finna.fi/Record/oula.557822> (Viitattu 21.5.2020.)

Riessman, C. K. (2008.) *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: SAGE Publications.

Rinne, R., Kivirauma, J. & Lehtinen, E. (2015.) *Johdatus kasvatustieteisiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 8. painos. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915520013906252 (Viitattu 11.8.2020.)

Roberts, C. Smith, B. & Ross, R. (1994.) *Drawing Forth Personal Vision*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 59-65.

Ross, R. & Roberts, C. (1994.) *Balancing Inquiry and Advocacy*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 253-259.

Ross, R., Smith, B., & Roberts, C. (1994.) *The Wheel of Learning*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 59-65.

Ross, R., Smith, B., Roberts C. & Kleiner, A. (1994.) *Core Concepts About Learning in Organizations*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 48-50.

Rupčić, N. (2018.) *Complexities of learning organizations – addressing key methodological and content issues*. The Learning Organization. 25:6. s. 443-454. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2018-127> (Viitattu 10.8.2019.)

Rupčić, N. (2019.) *Learning organization – organization emerging from presence*. The Learning Organization. 27:1. s. 17-30. Osoitteesta: [https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2019-0130](https://doi.org/pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-09-2019-0130) (Viitattu 13.6.2020.)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009.) *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. Tampereen yliopisto. Osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvali-motv/> (Viitattu 11.11.2020.)

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015.) *Tapaus ja tutkimus – tapaustutkimus?* Teok- sesta Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineis- tonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos. s. 180-190.

Salaman, G. (2001.) A response to Snell the learning organization: fact or fiction? Human Relations. 54:3. s. 343-359. Osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com/pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=3&sid=6ff13819-e39e-477e-9e93-b067a7a6eea8%40sessionmgr101&bdata=JnN-pdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=12135535&db=bsu> (Viitattu 19.7.2020.)

Salo, P. (2007.) *Työ oppimisena ja oppiminen työnä*. Aikuiskasvatus. 27:2. s. 82-83. Osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1357815> (Viitattu 10.8.2019.)

Santa, M. (2015.) *Learning organisation review – a “good” theory perspective*. The Lear- ning Organization. 22:5. s.242-270. Osoitteesta: <https://doi.org/10.110v8/TLO-12-2014-0067> (Viitattu 6.6.2019.)

Sarala, U. & Sarala, A. (2003.) *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus. Palvemä-kustannus. 8. pai- nos.

Senge, P. M. (1990.) *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. MIT Sloan Management Review; Cambridge. 32:1. s. 7-23. Osoitteesta: <https://search-proquest-com.pc124152.oulu.fi:9443/docview/224967033/fulltextPDF/61813DE602E24E71PQ/9?ac-countid=13031> (Viitattu 5.7.2019.)

Senge, P. M. (1994.) *Movin Forward*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 15-47.

Senge, P. M. (1996a.) *Leading Learning Organizations: The Bold, the powerful, and the Invisible*. Teoksesta: Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) *The Leader of The Future*. The Drucker Fountation. New York. s. 41-57.

Senge, P. M. (1996b.) *Leading Learning Oganizations*. Executive Excellence; Provo. 13:4. s. 10-11. Osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/204547197?accountid=13031> (Viitattu 16.7.2019.)

Senge, P. M. (1997.) *Communities of Leaders and Learners*. Teoksesta: Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C. Saffo, P. & Senge, P. *LOOKING AHEAD: IMPLICATIONS OF THE PRESENT*. Harvard Business Review. 75:5. s. 18-32. Osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=2&sid=a5ec7eea-35dc-4423-9a2a-38d742fd40fe%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9709112711> (Viitattu 1.8.2019.)

Senge, P, M. (2003.) *Taking personal change seriously: The impact of Organizational Learning on management practice*. Academy of Management Executive. 17:2. s. 47-50. Osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=0&sid=29a8d424-62b9-4799-a768-60be7b6327d5%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=10025191&db=bth> (Viitattu 1.8.2019.)

Senge. P. M. (2006.) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House. Buseness Books. 2nd edition.

Senge, P. M. & Carstedt, G. (2001.) *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. MIT Sloan Management Review. 42:2. s. 24-38. Osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=0&sid=24defde7-9959-4f06-8dcb-8f2104ca8789%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4388458&db=bth> (Viitattu 22.7.2019.)

Senge, P. M. & Crainer, S. (2008.) *Senge and senbibility*. Business Strategy Review. 19:4. s. 71-74. Osoitteesta: [10.1111/j.1467-8616.2008.00566.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00566.x) (Viitattu 24.5.2020.)

Senge, P. M., Ross, R., Smith, N., Roberts, C. & Kleiner, A. (1994.) *An Exchange of Lore and Learning*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 4-7.

Sidani, Y. & Reese, S. (2018.) *A journey of collaborative learning organization research: Interview with Victoria Marsick and Karen Watkins*. The Learning Organization. 25:3. s.199-209. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2018-0015> (Viitattu 3.7.2019.)

Siilasmaa, R. & Fredman, C. (2018.) *Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiaa murroksessa*. Helsinki: Tammi.

Siljander, P. (2014.) *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen: peruskäsitteet ja pääsuuntauukset*. Tampere: Vastapaino. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914559943906252 (Viitattu 11.8.2020.)

Slobodan, A. (2018.) *Learning organization: A fine example of a management fad*. Business and Economic Horizons; Prague. 14:3. s. 477-487. Osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2018.34> (Viitattu 8.7.2019.)

Smith, B. (1994.) *Building Shared Vision: How to Begin*. Teoksesta: Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. (toim.) *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Bulding a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing. London. s. 321-328.

Smith, B., Senge, P., Ross, R., Roberts, C., Kleiner, A. & Roth, G. (1999.) *The Dance of Change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London: Brealey.

Stake, R., E. (1995.) *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Stewart, D. (2001.) *Reinterpreting the learning organisation*. The Learning Organization. Vol. 8:4, s.141-152. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005607> (7.7.2019.)

Stiglitz, J. E. & Greenwald, B. C. (2014.) *Creating a Learning Society. A New Approach to Growth, Development, and Social Progress*. Columbia University Press. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916843643906252 (Viitattu 9.7.2020.)

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012.) *Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Talentum Media.

Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler. San Francisco. 2nd edition.

Syrjälä, L. (2015.) *Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa*. Teoksesta Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. 4. painos. s. 257-268.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Syväjärvä, A. & Pietiläinen, V. (2018.) *Matkalla johtamisen psykologiaan*. Teoksesta: Pietiläinen, V. & Syväjärvä, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. painos. s. 7-14.

Syväjärvä, A. & Vakkala, H. (2018.) *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksesta: Pietiläinen, V. & Syväjärvä, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. painos. s. 201-234.

Thomas, G. (2011.) *How to do Your Case Study? A guide for student & researchers*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Tikkamäki, K. (2007.) Työssä oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen haasteista. *Aikuiskasvatus*. 27:3. s. 223-227. Osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1359471> (Viitattu 11.8.2019.)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turner, J. R. & Baker, R. (2018.) *A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain*. *European Journal of Training and Development*. 42:7/8. s. 470-498. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi/9443/10.1108/EJTD-06-2018-0054> (Viitattu 7.8.2019.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012.) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Osoitteesta: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Viitattu 14.8.2019.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019.) *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. Osoitteesta:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarviointin_ohje_2019.pdf (Viitattu 14.8.2019.)

Tökkäri, V. (2018.) *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa*. Teoksesta: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. painos. s. 15-38.

Viitala, R. (2013.) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita. 4. painos.

Vilen, M. & Rumpunen, R. (2014.) *Nokian mahdoton mahalasku*. Helsinki: Moimedia.

Vilkka, H. (2015) *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018.) Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksesta Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. 5. painos. Osoitteesta: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916230173906252 (Viitattu 17.9.2020.)

Vince, R. (2018.) *The learning organization as paradox*. The Learning Organization. 25:4. s. 273-280. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/TLO-08-2017-0083> (Viitattu 8.6.2019.)

Vuori, T. & Huy, Q. N. (2015.) *Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle*. Administrative Science Quarterly. s. 1–43. Osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/281965483_Distributed_Attention_and_Shared_Emotions_in_the_Innovation_Process_How_Nokia_Lost_the_Smartphone_Battle (Viitattu 17.9.2020.)

Weber, R. P. (1990.) *Basic Content Analysis*. SAGE Publications. Osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/nelli28.111004366830142> (Viitattu 21.5.2020.)

Weldy, T. & Gillis, W. E. (2010.) *The learning organization: variations at different organizational levels*. The Learning Organization. 17:5. s. 455-470. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696471011059831> (Viitattu 15.6.2019.)

Wen, H. (2014.) *The nature, characteristics and ten strategies of learning organization*. International Journal of Educational Management. 28:3. s. 289-298. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0062> (Viitattu 2.6.2019.)

Xie, L. (2020.) The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 41:2. s. 220-236. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/LODJ-04-2019-0148> (Viitattu 19.6.2020.)

Örtenblad, A. (2001.) *On differences between organizational learning and learning organization*. *The Learning Organization*. Vol. 8:3, s.125-133. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/09696470110391211> (Viitattu 6.6.2019.)

Örtenblad, A. (2004.) *The learning organization: towards an integrated model*. *The Learning Organization*. 11:2. s. 129-144. <https://doi.org/10.1108/09696470410521592> (Viitattu 14.6.2019.)

Örtenblad, A. (2007.) *Senge's Many Faces: Problem or Opportunity?* *The Learning Organization*. 14:2. s. 108-122. Osoitteesta: <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/09696470710726989> (Viitattu 14.6.2019.)

Örtenblad, A. (2015.) *Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization*. *The Learning Organization*. 22:3. s. 163-181. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2014-0027> (Viitattu 13.6.2019.)

Örtenblad, A. (2018.) *What does "learning organization" mean?* *The Learning Organization*. 25:3. s.150-158. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016> (Viitattu 6.6.2019.)

Liite 1

1. Yläkategoria: *Oppivan organisaation johtaminen*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 0

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: X

Alakategoriat:

- Johtajuuden perimmäisen tarkoituksen ymmärtäminen ja johtajuustaidon kehittäminen.
 - ⇒ Perinteisten johtajuuskäsitysten purkaminen
 - ⇒ Johtajan uudenlaisen työnkuvan omaksuminen
- ”Johtamisen ekologia”:
 1. paikallisen tason johtajat.
 2. verkostajohtajat,
 3. ylimmän tason johtajat.
- Johtajan roolit:
 1. suunnittelija,
 2. opettaja,
 3. palvelija.
- Johtajan tulee ymmärtää organisaatiossa tapahtuvien oppimisprosessien perusedellytyksiä (esim. oppimishaasteet).
- Johtaja on sitoutunut kasvamaan ja kehittymään ihmisenä.
- Johtajalta vaadittavia esim. seuraavia ominaisuuksia: mielikuvitus, sitkeys, vuorovaikutustaidot ja halu kehittää asioita.

2. Yläkategoria: *Disipliinit johtamisen työvälineinä*

Välikategoria: *Systeemiajattelu*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 5

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: E

Alakategoriat:

- Ympäröivän maailman hahmottaminen
 - ⇒ Systeemien ja niiden muutosten ”paljastaminen” ja ”ennustaminen”.

- Disipliinin ytimessä mielenmuutos, jossa todellisuus koostuu viivojen sijaan ympyröinä.
 - ⇒ Palauteprosessit ja niiden muodostamat syklit ja viiveet.
 - ⇒ Systemien arkkityypit ja niiden vipuvaikutukset.

Välikategoria: *Henkilökohtainen mestaruus*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 1

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: A

Alakategoriat:

- Organisaation jäsenten kasvu ja oppiminen
 - ⇒ Organisaatiot voivat oppia vain oppivien jäsentensä kautta.
- Oppivan organisaation hengellinen perusta.
- Disipliini murtaa radikaalisti perinteisen tavan ymmärtää organisaation ja työntekijöiden välinen suhde.
- Antaa organisaatioiden jäsenille valtuudet toimia (luovuus ja innokkuus)
- Edellyttää henkilökohtaista visiota.
 - ⇒ Kuilu nykytodellisuuden ja vision välillä synnyttää luovaa jännitettä.
- Käsitys mielen tietoisesta ja tiedostamattomasta toiminnasta.

Välikategoria: *Mielenmallit*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 2

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: B

Alakategoriat:

- Mielenmallit voivat sekä edistää että estää oppimista.
 - ⇒ Organisaation jäsenten mielenmallien tutkiminen ja laajentaminen mahdollistaa läpimurron organisaation oppimisessa.
- Disipliinin ytimessä reflektointikyky.
 - ⇒ Abstraktiloikat.
- Kolme erilaista tapaa mielenmallien kehittämiseen:
 1. Henkisen tietoisuuden edistämiseen käytetään erilaisia työkaluja.
 2. Organisaation rakenteet vakiinnuttavat mielenmallien tarkastelun säännölliseksi.

3. Kysymisen ja vastaamisen kulttuuri.

- Ajattelemisen ja keskustelemisen lisäksi ihmisen tulee pyrkiä kehittämään toimintaansa.

Välikategoria: *Jaettu visio*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 3

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: C

Alakategoriat:

- Eroaa perinteisestä tavasta ymmärtää visiota.
 - ⇒ Yhteinen unelma.
 - ⇒ Organisaation visiosta "meidän visioksi".
- Yksilöiltä edellytetään noudattamisen sijaan sitoutumista.
- Rakentuu henkilökohtaisten visioiden sivutuotteena.
- Johtajan oma toiminta voi innostaa muita visioon sitoutumisessa.
- Osa organisaation laajempaa toimintakokonaisuutta: yritystoiminnan visio, missio ja arvot.

Välikategoria: *Tiimioppiminen*

Kategoriaan sisältyvien havaintojen koodi: 4

Kategorian ulkopuolelle jäävien havaintojen koodi: D

Alakategoriat:

- Prosessi, jossa tiimi sovittaa ja kehittää kykyään luoda haluamia tuloksia
 1. Tiimi hyödyntää monen ihmisen tietoja ja taitoja,
 2. Tiimin jäsenet rakentavat toisiinsa operatiivista luottamussuhdetta.
 3. Tiimin jäsenet kuuluvat myös toisiin tiimeihin, jolloin he pääsevät jakamaan osaamistaan.
- Tiimioppimisen kautta voidaan saavuttaa paremmat tulokset kuin yksilöiden oppimisella.
 - ⇒ Ryhmän älykkyys ylittää yksilön älykkyuden.
 - ⇒ Yhdessä oppimaan oppiminen.

- Disipliinin ytimessä vuorovaikutus ja sen käytänteiden hallitseminen.
- ⇒ Dialogi ja keskustelu.
- ⇒ Dialogisessiot.